

**MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA PENDIDIKAN TINGGI
ISLAM**

(Studi Manajemen Mutu Terpadu Program Studi Manajemen Pendidikan
Islam di Tiga Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri: UIN Bandung, UIN
Yogyakarta, dan UIN Jakarta)

LAPORAN PENELITIAN

Mendapat Bantuan Dana dari DIPA-BOPTN UIN Sunan Gunung Djati
Bandung
Tahun Anggaran 2015

Sesuai dengan Kontrtak Nomor:
Un.05/V2/PP.00.9/126c-368/2015

oleh:

Dr. Badrudin, M.Ag.
NIP. 197307051999031012

**UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
2015**

ABSTRAK

Efektivitas Peningkatan Mutu Program Studi
(Studi Kasus pada Prodi MPI FTK UIN SGD Bandung)

Oleh : Badrudin

Efektifitas peningkatan mutu Program Studi adalah kekuatan, kemampuan, dan kebiasaan Prodi dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen Prodi untuk mencapai mutu Prodi. Kurang terjadinya upaya peningkatan mutu Prodi disebabkan karena kapasitas manajemen Prodi tidak dikembangkan secara sistematis, terus menerus, dan berkesinambungan dengan konteks prodi Manajemen Pendidikan Islam. Fokus masalah penelitian ini adalah strategi peningkatan mutu Prodi yang diarahkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis: 1) Visi, Misi, Tujuan, dan Indikator Prodi bermutu, (2) Kebijakan Prodi tentang strategi peningkatan mutu, (3) Strategi pencapaian program bermutu, (4) *Capacity Building* PTK, (5) Kepemimpinan mutu (*quality leadership*), (6) Perspektif pengembangan mutu Prodi ke depan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif pada lokus Prodi MPI FTK UIN SGD Bandung. Analisis data menggunakan model analisis Miles & Huberman yang terdiri atas pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan reduksi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Prodi yang menjadi objek penelitian mempunyai visi, misi, dan tujuan yang jelas sehingga dapat mengarahkan peserta didik menjadi mahasiswa yang unggul dan berakhlak mulia. Kebijakan yang diterapkan Prodi dalam peningkatan mutu dengan mengembangkan dan memenuhi standar nasional dan internasional berbasis ICT dengan pendidikan global sebagai ciri khas yang utama yaitu bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan bahasa Arab. Strategi pencapaian program pembelajaran yang dilakukan Prodi dengan melengkapi administrasi pembelajaran serta pemenuhan rencana pembelajaran yang berstandar internasional, keunggulan lokal, dan pembentukan karakter mahasiswa yang religius. Pengembangan SDM untuk mencapai dosen dan tenaga kependidikan yang bermutu di Prodi dilakukan dengan cara memberdayakan staf dengan menempatkan personel yang melayani keperluan semua siswa, menyediakan staf berwawasan manajemen berbasis Prodi, menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf, dan menjamin kesejahteraan staf dan siswa melalui kegiatan dan program yang telah dibuat. Format kepemimpinan mutu di Prodi dilaksanakan dengan merancang program dengan rinci, sistematis, dan berkesinambungan. Perspektif pengembangan mutu Prodi ke depan yang dikembangkan Prodi berdasarkan studi mutu mengacu kepada peningkatan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Rekomendasi agar mutu Prodi dapat dilaksanakan dengan baik perlu dikembangkan sistematika manajemen Mutu Terpadu yang merupakan perwujudan dari visi dan misi, dan tujuan sehingga dapat diturunkan ke ranah teknis dan disusun dengan jelas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing personel dengan berpijak pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang menjadi acuan utama indikator Prodi bermutu, dan direkomendasikan membuat sendiri acuan standar dengan menambahkan atau memasukkan ciri khas Prodi. Selain itu perlu dipahami kebijakan dan strategi mutu yang ditempuh untu mencapai Prodi bermutu.

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur Peneliti panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wata'ala yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala limpahan nikmat rahmat dan karunia-Nya mengantarkan Peneliti dapat menyelesaikan penelitian. Penelitian ini menjadi bukti kesungguhan dan keinginan untuk meningkatkan mutu pendidikan sekaligus tanggung jawab moral kepada orang-orang yang menaruh harapan terhadap perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan khususnya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di lingkungan Kementerian Agama RI.

Penulisan laporan penelitian ini dibagi ke dalam lima bab, yakni: *pertama*, pendahuluan menyajikan latar belakang, identifikasi dan fokus masalah, tujuan penelitian, metode, manfaat penelitian, serta struktur organisasi penelitian. *Kedua*, berisi kajian pustaka sebagai pendukung dan penjelasan teoritik konsep mutu pendidikan, strategi mutu, kebijakan mutu, dan Prodi bermutu juga kepemimpinan bagi peningkatan mutu pendidikan. Kerangka pemikiran menjadi bagian akhir dari bagian kedua penelitian ini menjelaskan hubungan sistematis dan sistemik dalam satu frame yang memuat kerangka teoritik dan praktik. *Ketiga*, Metode Penelitian menjelaskan pendekatan penelitian, metode dan langkah-langkah penelitian kualitatif, unit analisis, catatan lapangan, triangulasi dan analisis data penelitian. *Keempat*, menyajikan hasil penelitian yang dilakukan yang berisi deskripsi hasil penelitian dan pembahasan. *Kelima*, merupakan kesimpulan temuan hasil penelitian yang dilengkapi dengan rekomendasi bagi yang berkepentingan serta perlunya penelitian lanjutan dalam upaya pencapaian mutu pendidikan.

DAFTAR ISI

COVER.....	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	12

BAB II LANDASAN TEORITIS

A. Tinjauan Pustaka.....	13
1. Mutu Pendidikan	13
a. Konsep Mutu Pendidikan.....	13
1) Administrasi Pendidikan sebagai Konsep Utama ..	28
2) Manajemen Program Studi Pada Pendidikan Tinggi	53
b. Dimensi Mutu Pendidikan	60
c. Standar Mutu Pendidikan.....	66
2. Konsep Prodi Bermutu.....	68
3. Budaya Mutu Program Studi	86
4. Manajemen Mutu Program Studi	103

a. Perencanaan Mutu	116
b. Pelaksanaan Mutu	119
c. Penilaian Mutu	120
d. Perbaikan Mutu.....	124
5. Strategi Peningkatan Mutu Prodi	128
a. Peningkatan Mutu Prodi	128
b. Visi Misi dan Tujuan Prodi Bermutu.....	143
1) Visi (<i>Vision</i>)	143
2) Misi (<i>Mission</i>)	146
3) Tujuan/Sasaran (<i>Objectives</i>)	147
6. Kebijakan Peningkatan Mutu.....	149
7. Strategi Peningkatan Mutu Prodi	152
8. <i>Capacity Building</i> Manajemen Lembaga.....	161
a. Konsep <i>Capacity Building</i>	161
b. Dimensi <i>Capacity Building</i>	165
9. Kepemimpinan Mutu	171
B. Kerangka Berfikir.....	184

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	185
B. Sumber Data/Informasi	187
C. Jenis Data Penelitian/Satuan Analisis	189
D. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian.....	192
E. Pengolahan dan Analisis Data Penelitian	196

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Kondisi Umum.....	213
B. Hasil Penelitian	217

1. Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.....	217
a. Visi, Misi, Tujuan, dan Indikator Prodi Bermutu.....	217
b. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu.....	232
c. Strategi Pencapaian Mutu Program studi Bermutu di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.....	242
d. <i>Capacity Building</i> Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu.....	247
e. Kepemimpinan Mutu (<i>Quality Leadership</i>)	250
f. Perspektif Pengembangan Mutu Prodi	255
2. Program Studi S1 MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	262
a. Visi, Misi, dan Tujuan Program Studi S1 MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	262
b. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu.....	266
c. Strategi Pencapaian Mutu Program Studi S1 MPI FTK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	274
d. <i>Capacity Building</i> Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu.....	285
e. Kepemimpinan Mutu (<i>Quality Leadership</i>)	292
f. Perspektif Pengembangan Mutu Program Studi S1 MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	296
3. Program studi S1 MPI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	302
a. Visi, Misi, dan Tujuan Program Studi S1 MPI FTK UIN Sunan Kalijagan Yogyakarta	302
b. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu.....	303

c. Strategi Pencapaian Mutu Program Studi S1 MPI FTK UIN Sunan Kalijagan Yogyakarta	304
d. <i>Capacity Building</i> Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu.....	306
e. Kepemimpinan Mutu (<i>Quality Leadership</i>)	308
f. Perspektif Pengembangan Mutu Program Studi S1 MP FITK UIN Sunan Kalijagan Yogyakarta ...	309
C. Pembahasan Hasil Penelitian	311
1. Visi, Misi, Tujuan, dan Indikator Prodi Bermutu pada Tiga Program studi MPI	311
2. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu pada Tiga Program Studi MPI.....	314
3. Strategi Pencapaian Mutu pada Tiga Prodi Bermutu.	320
4. <i>Capacity Building</i> Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu pada Tiga Prodi	323
5. Kepemimpinan Mutu (<i>Quality Leadership</i>).....	327
6. Perspektif Pengembangan Mutu Program Studi pada Tiga Prodi MPI	333
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	339
B. Rekomendasi.....	343
 DAFTAR PUSTAKA	346
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
2.1 Fungsi-fungsi Manajemen.....	35
2.2 Prodi Bermutu	63
2.3 Indikator Prodi Bermutu dan Tidak Bermutu	86
2.4 Ciri Prodi Efektif.....	96
2.5 Ciri-ciri Prodi Bermutu	99
2.6 Karakteristik Prodi bermutu Pam Sammons	101
2.7 Karakteristik Prodi Efektif	102
2.8 Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu Prodi	137
3.1 Unit Analisis/Subjek Penelitian	188
3.2 Instrumen Penelitian.....	190
4.1 Kondisi Mutu Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung	220
4.2 Identifikasi Tantangan Nyata Prodi S1 MPI	227
4.3 Dosen MPI FTK UIN Bandung	247
4.4 Alternatif pemecahan masalah pada komponen.....	249
4.5 Ragam Kegiatan Prodi	254
4.6 Kondisi Pendidikan Masa Mendatang Prodi MPI FTK UIN Bandung	256
4.7 Indikator Penjaminan Mutu MP UIN Jakarta	272
4.8 Strategi pencapaian sasaran MP UIN Jakarta setiap Tahun.....	275
4.9 Program Kegiatan MP FITK UIN Jakarta Tahun 2010-2013	280
4.10 Program Kegiatan UTS dan UAS pada Prodi MP FITK UIN Jakarta	282
4.11 Program Pembinaan Mahasiswa Prodi MP FITK UIN Jakarta	283

4.12 Kegiatan Kemitraan dengan Organisasi Pendidikan dan non-Pendidikan	284
4.13 Sistem Pengelolaan Fungsional dan Operasional Prodi MP UIN Jakarta	297
4.14 Pencapaian sasaran mutu MPI FTTK UIN Kalijaga Yogyakarta .	305
4.15 Daftar Nama Dosen Tetap Prodi MPI UIN Yogyakarta	307
4.16 Hasil Analisi Visi, Misi, dan Tujuan Pada Tiga Prodi.....	313
4.17 Hasil analisis kebijakan strategi peningkatan mutu pada tiga Prodi MPI.....	320
4.18 Hasil analisis strategi pencapaian mutu pada tiga Prodi MPI.....	322
4.19 Hasil Analisis <i>capacity building</i> pendidik dan tenaga Kependidikan	327
4.20 Hasil analisis Kepemimpinan Mutu (<i>quality leadership</i>) pada tiga Prodi MPI	332
4.21 Hasil analisis perspektif pengembangan mutu	337

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
2.1	Penataan Sumberdaya dalam Administrasi Pendidikan..... 30
2.2	Pilar Model Mutu 64
2.3	Rangka Kualitas Pendidikan 65
2.4	Tahap Pengembangan Terus Menerus 78
2.5	Komitmen Kualitas dalam TQM..... 82
2.6	Komponen-Komponen MMT 85
2.7	PDCA <i>Control Cycle</i> 107
2.8	Quality Circle (Lingkar Mutu) 109
2.10	Tahapan berpikir strategik Kenneth Primozie..... 154
2.11	Elemen pengembangan kapasitas Versi Garlick..... 166
2.12	Ruang lingkup pengembangan kapasitas prodi sebagai nilai keutamaan pengembangan mutu pendidikan 167
2.13	Dimensi kapasitas organisasi 168
2.14	Proses Pengembangan kapasitas pendekatan klasik 168
2.15	Proses pengembangan kapasitas pendekatan komprehensif 169
2.16	Tingkatan <i>Capacity Building</i> 171
2.17	Kerangka Pikir Penelitian 184
3.1	Analisa Kualitatif Komponen-Komponen Analisa Data Kualitatif..... 203
3.2	Tahapan Pencapaian Visi MP UIN Jakarta..... 263

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dampak ilmu pengetahuan dan teknologi selain bermanfaat bagi pendidikan, juga membawa manusia ke dalam persaingan global yang semakin ketat. Tahun 2015 Indonesia juga dituntut siap memasuki Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang menuntut warga bangsa memiliki kapasitas yang memadai mengisi MEA tersebut. Agar bangsa Indonesia dapat berperan dalam persaingan tersebut, diperlukan SDM Indonesia yang bermutu. Agar tersedia SDM Indonesia yang bermutu, perlu disiapkan melalui lembaga pendidikan. Oleh karena itu, perlu upaya-upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan. Di antara upaya meningkatkan mutu pendidikan yaitu melalui penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan.

Manajemen mutu terpadu pendidikan merupakan keterpaduan dari sejumlah fungsi manajemen dalam bidang pendidikan secara sistemik. Setiap fungsi manajemen yang terlibat dalam pendidikan memiliki spesifikasi dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian, pencapaian tujuan pendidikan tidak terlepas dari optimalisasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan.

Perspektif pendidikan melihat mutu pendidikan dari sisi masukan (input), proses pembelajaran, dan lulusan (output) dan outcome yaitu terwujudnya lulusan yang mampu memecahkan masalah kehidupan, berdaya saing (unggul, kompetitif, berkarakter, dan mandiri), dapat berpikir kritis yang dapat mendorong tumbuhnya kedewasaan berpikir dan memiliki budi pekerti yang baik sebagai hasil pendidikan.

Pendidikan bermutu meniscayakan keefektifan, kelengkapan, dan efisiensi pengelolaan seluruh faktor yang terlibat dalam proses pendidikan. Program studi bermutu memberikan layanan pendidikan yang bermutu sebagai gambaran kualitasnya aspek manajerial lembaga. Mutu program studi dilihat dari dimensi output yaitu mutu lulusan sarjana yang dihasilkan program studi. Mutu lulusan tercapai diukur dari tingkat ketercapaian tujuan program studi dan kurikuler yang ditetapkan sebagai gambaran kualitas akademik program studi serta kesesuaian lulusan dengan tuntutan dan kebutuhan seluruh pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*) atau masyarakat secara holistik (baik tuntutan masyarakat lokal, regional, global). Hal tersebut sebagaimana dikemukakan UNESCO bahwa lulusan yang bermutu adalah lulusan yang mampu melakukan *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together in peace and harmony*.

Manajemen mutu terpadu program studi merupakan upaya untuk menciptakan budaya mutu yang mendorong semua komponen SDM memberi kepuasan kepada pelanggan, baik kepuasan dalam memberikan layanan dalam proses pembelajaran maupun kepuasan hasil pendidikan yang sesuai dengan harapan mereka. Dalam rangka mengupayakan tercapainya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan, perlu adanya standarisasi pendidikan. Sallis (2012:8) mengemukakan bahwa: “Standar mutu pendidikan dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan pada masing-masing bidang pembelajaran sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menemukan standar mutu pendidikan yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.” Standarisasi nasional pendidikan tinggi di Indonesia telah diatur dalam Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang *Standar nasional Pendidikan Tinggi*.

Mutu pendidikan yang diharapkan oleh semua pihak akan terukur ketercapaiannya apabila telah memenuhi tuntutan standar mutu yang telah ditetapkan. Penetapan standar tersebut dilakukan melalui BSNP yang dipakai sebagai acuan bagi penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan secara nasional. Penetapan standar secara nasional tersebut mengacu kepada PP No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Pada pasal 1 ayat (1) PP 19 Tahun 2005 dinyatakan bahwa: “standar nasional

pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum NKRI.” PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PP Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.

Pada perguruan tinggi terdapat standarisasi nasional pendidikan tinggi. Hal tersebut diatur melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang *Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi*. Selain Peraturan Pemerintah tersebut terdapat pula aturan Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi*. “Standar nasional pendidikan tinggi adalah satuan standar yang meliputi standar nasional pendidikan, ditambah dengan standar nasional penelitian dan standar nasional pengabdian kepada masyarakat (Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014, Pasal 1 ayat 1).” Standarisasi dilakukan agar terwujud pendidikan tinggi yang bermutu.

Manajemen Mutu Terpadu diadopsi dari penerapan TQM (*Total Quality Management*). Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam bidang pendidikan diyakini dapat meningkatkan mutu pendidikan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk memiliki spesifikasi mutu sebagaimana ditetapkan secara menyeluruh dan berkelanjutan. TQM dilakukan secara menyeluruh mulai *input*, *proses*,

output, dan *outcome*. Dilakukan secara berkelanjutan menunjukkan bahwa upaya mewujudkan mutu merupakan bagian kerja keseharian, bukan sesuatu yang bersifat temporal (sewaktu-waktu).

Sejumlah asumsi diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Para ahli dan organisasi mencoba merumuskan prinsip yang paling tepat untuk dapat mewujudkan mutu dalam organisasi. Ada delapan prinsip mutu berdasarkan versi ISO yaitu (1) *Customer focused organization*, (2) *Leadership*, (3) *Involvement of people*, (4) *Process approach*, (5) *System approach to management*, (6) *Continual improvement*, (7) *Factual approach to decision making*, dan (8) *Mutually beneficial supplier-relationship* (Tim Dosen Adpen UPI, 2011:298).

Informasi yang disampaikan oleh perencanaan program mutu merupakan daya tarik bagi calon peserta didik. Hal ini berarti bahwa perencanaan mutu dalam suatu program harus dilaksanakan dengan baik. Selain itu dalam penilaian melalui program mutu dapat menyelenggarakan pendidikan dengan baik. Praptiningsih (2010:2) menyebutkan bahwa pendidikan yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula, sementara itu rendahnya mutu SDM signifikan dengan rendahnya mutu pendidikan. Kepemimpinan menjadi faktor utama peningkatan mutu program studi.

Salah satu program studi di lingkungan Kementerian Agama mengacu pada Peraturan Menteri Agama Nomor 36 Tahun 2009 yaitu Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Kebijakan program untuk meningkatkan mutu pendidikan pada program studi manajemen pendidikan Islam meliputi enam aspek utama, yaitu: *pertama*, pengembangan kurikulum berkelanjutan. *Kedua*, meningkatkan kesejahteraan dan profesionalitas dosen. *Ketiga*, pengembangan kompetensi lulusan Prodi. *Keempat*, optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan. *Kelima*, efisiensi pembiayaan. *Keenam*, melakukan komunikasi efektif dengan masyarakat. Keenam aspek tersebut menunjang terhadap pelaksanaan program studi manajemen pendidikan Islam termasuk Prodi MPI UIN Bandung, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan UIN Jakarta.

Peneliti melakukan kajian empirik manajemen mutu terpadu pada Pendidikan Tinggi Keagamaan negeri untuk melihat manajemen mutu terpadu pada Program Studi S1 Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI UIN Jogjakarta, dan Prodi S1 MPI UIN Jakarta).

Suwardan (2010:106) menegaskan bahwa: “Dalam arti yang luas, mutu pendidikan mencakup keseluruhan mutu sistem pelayanan belajar, baik yang menyangkut mutu kurikulum, mutu bahan ajar, mutu mengajar,

mutu fasilitas belajar, dan perlengkapan yang digunakan, mutu sumber daya manusia, maupun mutu evaluasi sebagai bagian integral dalam upaya terus menerus memperbaiki proses belajar mengajar”.

Mutu berkaitan dengan seluruh aspek dan dimensi pengelolaan program studi, tidak semata-mata hanya bertumpu pada lulusannya saja, akan tetapi sangat erat kaitannya dengan unsur pengelolaan administrasi yang merupakan mutu layanan, proses pembelajaran, serta penilaian yang dilakukan juga harus bermutu. Mutu harus ada kesesuaian juga dengan rencana di awal.

Menurut Danim (2003:81) “Mutu pendidikan itu tidak semata-mata diukur dari mutu keluaran pendidikan secara utuh (*educational outcomes*), akan tetapi dikaitkan dengan konteks tempat mutu ditempelkan dan berapa besar persyaratan tambahan yang diperlukan untuk itu. Mutu pendidikan juga dapat diukur dari berapa besarnya kapasitas layanan pendidikan dalam memenuhi *customer needs and wants* dikaitkan dengan besarnya pengorbanan yang dikaitkan dengan itu, seperti biaya pendidikan yang harus dikeluarkan masyarakat, pemerintah, lama belajar, dan biaya-biaya tidak langsung”.

Selain diukur dari hasil lulusan (*output* dan *outcome*), mutu pendidikan juga berhubungan dengan mutu proses. Proses yang bermutu dapat menghasilkan lulusan yang bermutu. Menurut Peraturan Pemerintah

Nomor 19 Tahun 2005 yang direvisi oleh Permendikbud Nomor 32 Tahun 2013 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang telah mencapai atau melebihi standar nasional pendidikan. Dalam konteks pendidikan tinggi berarti yang mencapai atau melebihi standar nasional pendidikan tinggi.

Mengukur mutu pada praktik manajemen mutu di lapangan (Prodi S1 MPI UIN SGD Bandung, MPI UIN Jogjakarta, dan MPI UIN Jakarta) terdapat fenomena yaitu adanya kesenjangan dengan teori mutu yang idealnya pelaksanaan mutu dilakukan melalui *Plan, Do, Check, Act*, tetapi pada tahap pengecekan/perbaikan tidak dilakukan secara terus menerus.

Terdapat sejumlah alasan pemilihan lokasi Prodi S1 MPI UIN Bandung, UIN Jogjakarta, dan UIN Jakarta. Prodi S1 MPI UIN SGD Bandung dipilih menjadi subyek penelitian karena fakta menunjukkan bahwa Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung memiliki keunggulan yaitu terakreditasi A oleh BAN PT, menjadi Prodi terbaik ke-1 (satu) hasil audit mutu akademik internal (AMAI) UIN SGD Bandung Tahun 2014, dan tersertifikasi ISO pada tahun 2014. Adapun Prodi S1 MP UIN Jogjakarta dan Jakarta selain memiliki keunggulan juga mewakili wilayah kota besar lainnya di Indonesia. Jakarta dan Yogyakarta juga memiliki keunggulan historis kelembagaan pendidikan Islam di Indonesia, sekaligus diasumsikan memiliki kesamaan dalam manajemen mutu prodi MPI.

Berdasarkan fenomena di atas, patut dilakukan penelitian mengenai manajemen mutu terpadu program studi S1 MPI. Hal tersebut dipilih untuk mengetahui manajemen mutu terpadu Prodi MPI FTK UIN SGD Bandung, MPI UIN Yogyakarta, dan MP FTK UIN Jakarta.

B. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini dibatasi akan meneliti manajemen mutu terpadu program studi yang mencakup kebijakan mutu program studi, perencanaan manajemen mutu terpadu program studi, implementasi manajemen mutu terpadu program studi, pengawasan manajemen mutu terpadu program studi dan evaluasi manajemen mutu terpadu sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di program studi, serta faktor pendukung dan penghambat manajemen mutu terpadu program studi.

Berkaitan dengan fokus permasalahan di atas, maka dalam penelitian ini disusun beberapa pertanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimanakah visi, misi, dan tujuan pada Program studi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta?

2. Bagaimanakah kebijakan strategi peningkatan mutu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta?
3. Bagaimanakah strategi pencapaian mutu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta?
4. Bagaimanakah *capacity building* Pendidik dan tenaga kependidikan bermutu terpadu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta?
5. Bagaimana kepemimpinan mutu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta?
6. Bagaimana perspektif pengembangan mutu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan memperoleh gambaran tentang manajemen mutu terpadu yang dilaksanakan di Prodi S1 MPI FTK UIN

SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- a. Visi, misi, dan tujuan pada prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1MP FITK UIN Jakarta.
- b. Kebijakan strategi peningkatan mutu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta.
- c. Strategi pencapaian mutu terpadu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta.
- d. *Capacity building* Pendidik dan tenaga kependidikan pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta.
- e. Kepemimpinan mutu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta.

- f. Perspektif pengembangan mutu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI FITK UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP FITK UIN Jakarta.

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya (merekonstruksi) kajian manajemen mutu terpadu sudah ada dan berkembang khususnya melalui penelitian terhadap manajemen mutu terpadu pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) .

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengambil kebijakan dalam melaksanakan manajemen mutu terpadu khususnya di Prodi S1 MPI di lingkungan PTKN.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Mutu Pendidikan

a. Konsep Mutu Pendidikan

Sistem pendidikan nasional dirancang untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia agar menjadi bangsa yang memilikiderajat dan harkat yang baik. Sistem pendidikan nasional dihasilkan melalui formulasi dan implementasi kebijakan yang komprehensif dengan menerapkan sistem manajemen yang modern dan dikelola oleh tenaga profesional yang bertumpu dan berorientasi kepada mutu sesuai dengan harapan seluruh kepentingan pendidikan (*education stakeholder*). Menurut Sallis (2012:68), pelanggan pendidikanada tiga: “Pelanggan utama yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa, pelanggan kedua adalah orangtua, dan pelanggan ketiga adalah pihak yang memiliki peran penting meskipun tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan”. Pelajar pada perguruan tinggi adalah mahasiswa.

Pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien tidak akan tercapai jika aktivitas pendidikan yang dilakukan tidak dikelola dengan

sistem manajemen yang benar. Manajemen pendidikan merupakan aplikasi konsep, prinsip, dan teori manajemen dalam ranah dan aktivitas pendidikan. Program Studisejatinya dikelola dengan manajemen yang efektif, dengan menerapkan manajemen pendidikan yang berorientasi dan bertumpu pada mutu. Oleh karena itu, tuntutan perbaikan mutu harus mendapatkan respon secara positif dari semua pihak serta menjadikannya sebagai isu utama dalam pengelolaan pendidikan.

Sallis (2012:24) menyebutkan bahwa mutu adalah sesuatu yang melebihi kepuasan dan keinginan konsumen, oleh karena itu mutu bersifat dinamis karena ditentukan oleh pelanggan. Gasspersz (2001:1) mengemukakan bahwa: “Kualitas adalah sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customer*).

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup mutu input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan upaya mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input prodisehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, dan moral kerja.

Berdasarkan konsep mutu pendidikan, dapat dipahami bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan, tetapi juga harus lebih memerhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan harus ada dalam batas-batas tertentu, tetapi tidak menjadi jaminan secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*).

Konsep mutu tidak dapat dipisahkan dari manajemen mutu, dan merupakan proses dinamis yang dapat terwujud melalui sebuah upaya yang dilakukan dari waktu ke waktu, diprogram dengan baik melalui perencanaan yang jelas, melibatkan semua orang dengan komitmen tinggi, menggunakan standar ukuran yang pasti, mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki, serta melakukan tindakan pengendalian (*controlling*) terhadap seluruh agenda proses pelaksanaan.

Pembahasan tentang jaminan kepuasan pelanggan dalam pendidikan tentu berhubungan dengan mutu pelayanan pendidikan, kualitas pembelajaran, dan pada akhirnya dengan mutu hasil pendidikan. Tolok ukur yang baik terhadap pencapaian mutu adalah tolok ukur yang bersifat relatif. Mutu diartikan spesifikasi yang ditetapkan apabila barang atau jasa yang dihasilkan telah memenuhi spesifikasi atau standar yang telah ditetapkan, maka barang dan jasa tersebut akan semakin bermutu. Oleh

karena itu, Gasperrsz (2006:5)mengemukakan bahwa pada dasarnya mutu memiliki pengertian pokok, yaitu: “1) Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan, dengan demikian tercapai kepuasan dalam penggunaan produk itu; 2) Kualitas terdiri atas sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Berdasarkan hal di atas, jelas bahwa mutu merupakan ssuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan.Semuadilakukan untuk memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan. Senada dengan hal tersebut, Satori (2002:23) berpendapat bahwa: “Mutu mempunyai ciri-ciri: 1) Kecocokan untuk digunakan; 2) Memenuhi persyaratan; 3) Memenuhi harapan; 4) Merupakan esensi dasar yang mempunyai ciri atau atribut yang membedakan sesuatu dengan yang lainnya”.

Berdasarkan uraian di atas, mutu adalah sesuatu hal yang memenuhi dan memuaskan pelanggan, memenuhi harapan, melampaui keinginan dan kebutuhan, yang bertolak dari standar minimal yang telah ditetapkan. Apabila mutu dikaitkan dengan pendidikan, maka mutu pendidikan sangat berkaitan erat dengan kepuasan yang diterima pelanggan terhadap seluruh komponen yang ada dalam proses dan hasil pendidikan.

Konsep mutu di atas memberikan implikasi pada lingkup sistem pendidikan secara menyeluruh, dimulai dari implikasi pada adanya

masukan (*input*), baik masukan mentah pendidikan (*raw input*), yang di antaranya adalah peserta didik, maupun masukan instrumen (*instrumental input*) yaitu tenaga pendidik dan kependidikan lainnya, sarana prasarana, kurikulum, keuangan, serta masukan lingkungan pendidikan (*environmental input*). Proses pelayanan adalah proses pembelajaran (*instructional process*) dan proses pendidikan adalah proses pengajaran (*teaching process*), bimbingan (*guiding*), pelatihan (*training*), dan proses pemberian penilaian (*evaluating*). Akhirnya mutu memberikan implikasi terhadap lulusan (*output*) sebagai produk yang diberikan lembaga pendidikan. Mutu pelayanan pendidikan sangat bergantung kepada sikap pemberi pelayanan. Dalam dunia pendidikan, pemikiran-pemikiran mutu pendidikan dapat berbagai jenis sesuai sudut pandangnya. Dalam kenyataannya, mutu pendidikan berhubungan dengan berbagai perspektif, di antaranya perspektif ekonomi, sosial, dan pendidikan.

Pada hakikatnya, mutu yang dihadapi dunia pendidikan menyangkut mutu proses pembelajaran, bimbingan, pemberian latihan, evaluasi, kinerja tenaga pendidik, dan kependidikan lainnya yang bertolak dari kurikulum dan pada akhirnya menghasilkan mutu lulusan pendidikan.

Mutu proses pembelajaran menyangkut pengembangan kualitas potensi diri peserta didik. proses pembelajaran (*instructonal process*) memberi bekal pengalaman yang akan digunakan di masa yang akan

datang. Mutu proses tersebut tergantung kepada pelayanan yang diberikan pendidik terhadap peserta didik. Jika mutu merupakan tujuan dan harapan memberi kepuasan pelanggan, maka mutu pembelajaran merupakan sesuatu yang diinginkan oleh peserta didik sebagai klien pada waktu belajar hingga memperoleh yang mereka inginkan.

Mutu pendidikan melibatkan seluruh proses yang dilakukan dalam agenda penyelenggaraan pendidikan secara menyeluruh. Seluruh komponen pendidikan bertanggung jawab terhadap proses yang berlangsung dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga standar kinerja bisa tercapai secara utuh dan menyeluruh. Mutu proses dan hasil kegiatan penyelenggaraan pembelajaran merupakan refleksi dari kinerja profesional dosen sebagai komponen pendidikan. Mutu sebagai tujuan, tidak hanya cukup melibatkan dosen sebagai salah satu komponen pendidikan yang berinteraksi langsung dengan mahasiswa, tetapi juga melibatkan dan mengandalkan tenaga kependidikan lainnya.

Program Studi sebagai lembaga pendidikan tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran harus mampu memberikan dan memenuhi kepuasan semua pihak pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*), terutama kepuasan layanan proses pembelajaran mahasiswa, sebab merekalah yang menjadi konsumen penting dalam pemberian layanan jasa

layanan pendidikan. Seluruh komponen pendidikan, sarana prasarana dan fasilitas maupun program yang dirancang bertujuan hanya untuk kepentingan dan kemudahan belajar mereka.

Mutu pendidikan berkaitanjugadengan kepentingan masyarakat. Pihak yang erat hubungannya dengan mutu pengelolaan pendidikan di antaranya adalah mutu kemampuan dosen, mutu perencanaan pembelajaran, mutu proses pembelajaran, dan mutu hasil belajar mahasiswa, serta kemampuan lulusan dalam memecahkan masalah (*problem solving ability*) dan berpikir kritis. Dengan demikian, makna dari mutu pendidikan memiliki esensi yang lebih luas. Berdasarkan PP No. 19 Tahun 2005, standar nasional pendidikan dirinci menjadi delapan standar nasional pendidikan yaitu: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik & tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; (8) standar penilaian pendidikan.

Menurut Crosby (Nurochim, 2010) “mutu adalah sesuatu yang disyaratkan atau disetandarkan (*conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan setandr mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya”.oleh karena itu, mutu pendidian yang diselenggarakan pendidian tinggi dituntut untuk memiliki setandar baku mutu pendidikan.

Mutu dalam konsep Deming (Nurochim, 2010), adalah “kesesuaian dengan kebutuhan pasar”. Dalam konsep Deming (Nurochim, 2010), pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan atau pasarnya. Sedangkan Fiegenbaum (Nurochim, 2010), mengartikan “mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer statisfaction)”. Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan pendidikan tinggi bermutu adalah pendidikan tinggi yang dapat memuaskan pelangganya, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Mutu menurut carvin, sebagaimana dikutip oleh Nasution (Nurochim, 2010), adalah “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen”. Selerra atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Para ahli tidak semua sependapat dengan pengertian mutu dalam arti yang sama. Sebagaimana dikemukakan oleh Juran (1995), “mutu

didefinisikan sebagai M-kecil dan M-besar”. Dalam pendapat Juran INI M-kecil adalah mutu dalam arti sempit, berkenaan dengan kinerja bagian organisasi, dan tidak diaitkan dengan kebutuhan semua jenis pelanggan. M-besar adalah mutu dalam arti luas berkenaan dengan seluruh kegiatan organisasi yang dikaitkan dengan kebutuhan semua jenis pelanggan. M-besar inilah yang dimaksudkan dengan mutu terpadu. Crosby (1984) menegaskan bahwa dalam pengrtian mutu terkandung makna “kesesuaian dengan kebutuhan.” Tenner dan De Toro (1992:31) mengemukakan bahwa “Quality a basic business strategy that provides and service that completely statisfy both internal and exsternal customers by meeting their explicit expectation”.

Menurut Tampubolon mutu adalah “panduan sifat-sifat produ yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan atau kebutuhan yang tersirat, masakini dan masa depan” (Tampubolon, Daulat P, 1992). Mutu berkaitan dengan produ yang dapat berupa barang atau jasa. Selanjutnya Tampubolon mengemukakan dalam pemahamam umum, mutu dapat berarti mempunyai sifat yang terbaik dan tidak adalagi yang melebihinya. Mutu tersebut disebut absolute, dan dilain pihak mutu dapat berarti kemampuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yan gdisebut mutu relatife. Mutu absolute juga mengandung arti: (1) sifat terbaik itu tetap atau tahan lama, (2) tidak

semua orang dapat memiliki, dan (3) eksklusif. Mutu relative selalu berubah sesuai dengan perubahan pelanggan, dan sifat produk selalu berubah sesuai dengan keinginan masyarakat.

Dalam pembicaraan tentang mutu, terdapat unsure-unsur yang terkait, yaitu: produk dan jasa, penghasil produk/jasa, kebutuhan dan harapan, produk/jasa yang bermutu dan kepuasan. Produk dan jasa adalah hasil yang diproduksi karena ada yang memerlukan. Orang yang membuat produk atau jasa disebut penghasil produk/jasa, sedangkan orang yang membutuhkan produk/jasa itu disebut pelanggan.

Adapun kebutuhan dan harapan adalah cerminan dari apa saja yang diharapkan dan dibutuhkan oleh pelanggan dari pihak penghasil produk/jasa. Adanya produk/jasa yang disebut bermutu bila dapat memenuhi atau bahkan melebihi dari sekedar kebutuhan dan harapan pelanggan/penggunanya, yang ditandai dengan kepuasan. Ciri-ciri mutu (sebagai bentuk pelayanan pelanggan)

Ditandai dengan: (1) ketepatan waktu pelayanan, (2) akurasi pelayanan, (3) sopan dan keramahan (unsure menyenangkan pelanggan), (4) bertanggung jawab atas segala keluhan (complain) pelanggan, (5) kelengkapan pelayanan, (6) kemudahan mendapatkan pelayanan, (7) variasi layanan, (8) pelayanan pribadi, (9) kenyamanan, dan (10) ketersediaan atribut pendukung (selamet, 1999). Setiap

produk/jasa yang bermutu memberikan pelayanan tepat waktu seperti yang disepakati oleh pelanggan. Kemoloran atau ketertundanya waktu dari yang telah disepakati menjadi cacat mutu karena cidera janji.

Akurasi pelayanan atau ketepatan produk/jasa seperti yang diminta atau dipesan oleh pelanggan juga merupakan salah satu dari ciri mutu pelayanan. Kesalahan atau kemelencengan dari apa yang dipesan, menyebabkan produk/jasa tersebut tidak bermanfaat bahkan mendatangkan kerugian bagi pelanggan. Untuk itu menjadi penting melakukan proses pendefinisian kebutuhan pelanggan sebelum proses produk/jasa dilakukan. Setiap pelayanan yang bermutu harus menyenangkan pelanggan, sehingga kesopanan dan keramah-tamahan dalam berkomunikasi dengan pelanggan menjadi unsure penting untuk menjadi mutu.

Menurut slamet (1999) sebuah mutu mengandung unsur-unsur: (1) keterpercayaan (*reliability*), (2) keterjaminan (*assurance*), (3) penampilan (*tangibility*), dan (4) perhatian (*emphaty*), (5) ketanggapan (*responsiveness*). Keterpercayaan dapat dihasilkan dari sikap dan tindakan seperti: jujur, tepat waktu pelayanan, terjaminnya rasa aman dengan produk/jasa yang dipergunakan/diperoleh, dan ketersediaan produk/jasa saat dibutuhkan pelanggan. Keterjaminan suatu mutu jasa dapat ditimbulkan oleh kondisi misalnya penghasilan.

Produk/jasa memang kompeten dalam bidangnya, obyektif dalam pelayanannya, tampil dengan percaya diri dan meyakinkan pelanggannya. Penampilan adalah sosok dari produk/jasa dan hasil karyanya, misalnya bersih, sehat, teratur dan rapi, enak dipandang, serasi berpakaian rapi dan harmonis, dan buaatnya baik. Empati adalah berusaha merasakan apa yang dialami oleh pelanggan (seandainya saya dia).

Cara berempati dapat dinyatakan dengan penuh perhatian terhadap pelanggan, melayani dengan ramah dan memuaskan, memahami keinginan pelanggan, berkomunikasi dengan baik dan benar, dan bersikap penuh simpati. Adapun ketanggapan adalah ungapan cepat tanggap dan perhatian terhadap keluhan pelanggan. Ungkapan tersebut dapat dinyatakan dengan cepat member respon pada permintaan pelanggan dan cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan pelanggan.

Mutu perguruan tinggi merupakan tuntutan, baik dari masyarakat umum, mahasiswa dan orang tua termasuk juga oleh pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan tinggi secara nasional. mutu pendidikan bertujuan melindungi masyarakat agar mereka mendapatkan hasil pendidikan sesuai dengan yang dijanjikan oleh penyelenggara pendidikan tinggi. Untuk itu Tridharma perguruan tinggi wajib dilakukan oleh setiap perguruan tinggi.

Arifin (2011) menjelaskan bahwa Tridharma perguruan tinggi adalah tiga kewajiban yang harus dilakukan yang dijalankan oleh perguruan tinggi yaitu: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat dalam rangka mengembangkan budi pekerti luhur, member pengalaman praktis yang mendorong kepada pelakunya untuk menemukan, mematuhi, menghayati sistem dan nilai yang berkaitan erat masyarakat. Penelitian diperlukan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan penerapan teknologi. Untuk dapat melakukan penelitian diperlukan tenaga-tenaga ahli yang dihasilkan melalui proses pendidikan. Ilmu pengetahuan yang dikembangkan sebagai hasil pendidikan dan penelitian itu hendaklah diterapkan melalui pengabdian pada masyarakat sehingga masyarakat dapat memanfaatkan dan menikmati kemajuan-kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut, ketiganya harus saling bersinergi karena Tridharma merupakan fungsi perguruan tinggi yang universal.

Peningkatan mutu pendidikan tinggi harus dipacu dengan cepat mengingat sudah terlalu jauhnya ketertinggalan mutu pendidikan tinggi Indonesia dibandingkan dengan Negara lain. Pengembangan dan aselarasi mutu pendidikan tinggi paling tidak dapat dilakukan dengan cara menerapkan prinsip manajemen mutu terpadu seperti yang termuat dalam ISO 9001:2000 yaitu fokus kepada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang-orang, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen,

peningkatan terus menerus, pendekatan factual dalam pembuatan keputusan dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan (Gaspersz, 2006).

Prinsip-prinsip tersebut merupakan landasan bagi manajer perguruan tinggi dalam mengembangkan mutu peruses dan mutu hasil perguruan tinggi. Pelaksanaan dari perinsip-prinsip tersebut meerupakan jalan lurus dalam pencapaian mutu pendidikan yang berkesinambungan. Secara aplikatif pencapaian mutu pendidikan tinggi tidak akan terwujud dengan mudah, memerlukan adanya dukungan dari semua *stakeholder*.

Keenam, kajian penelitian administrasi pendidikan. Seperti halnya wilayah kajian teori administrasi pendidikan, kajian penelitian administrasi pendidikan belum tumbuh subur. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya motivasi dan biaya untuk melakukannya, sementara di lingkungan manajemen bisnis iklim kompetensi telah menjadi kebutuhan untuk membiayai penelitian-penelitian. Sesungguhnya, yang membedakan manajemen bisnis dan manajemen pandidikan adalah aspek filosofis, substansi, dan setting kebijakan.

Dengan demikian, penelitian manajemen pendidikan seharusnya terbuka untuk dilakukan oleh kelompok pendukung profesi itu (peneliti dan dosen). Literatur manajemen pendidikan (administrasi pendidikan) yang diterbitkan di Amerika Serikat, Inggris, Australia seringkali

melaporkan hasil-hasil penelitian dalam manajemen pendidikan. Pertanyaannya adalah bagaimana mengembangkan minat untuk melakukan penelitian dalam bidang manajemen pendidikan (di luar produk tesis dan disertasi). Pada bagian ini yang harus menjadi perhatian awal adalah menemukan tema sentral penelitian yang merupakan prioritas dalam manajemen pendidikan dilihat dari kategori *basic research* dan *applied research*.

Ketujuh, kajian ikatan atau organisasi profesi manajemen pendidikan. Ikatan profesi merupakan sekelompok orang yang berkecimpung, mengabdikan diri, dan memiliki komitmen pengembangan profesi yang bersangkutan. Pembentukan organisasi profesi manajemen pendidikan bukan sekedar deklarasi formal dan seremonial, akan tetapi memiliki roh komitmen dan pengabdian, dengan cita-cita membangun mutu kinerja praktek manajemen pendidikan yang profesional.

Sesuatu yang patut disyukuri adalah bahwa profesi manajemen telah memiliki ikatan/organisasi profesi, yaitu Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMAPI) dan wadah ICEMAL (International Conference for Education Manajemen, Administration, and Leadership). Organisasi sejenis di Australia adalah Australian Council for Educational Administration, di Amerika Serikat ada Asosiasi Profesor Administrasi Pendidikan disamping ada Asosiasi administrator Sekolah. Kekuatan

organisasi profesi terletak pada dukungan anggotanya. Anggota organisasi tersebut terbuka luas, bukan saja penyandang gelar/ijazah dari bidang keilmuan itu, namun mengakomodasi pula para administrator sekolah, administrator pendidikan dalam struktur organisasi pendidikan, para peminat manajemen pendidikan, dan mahasiswa program magister dan doktor administrasi pendidikan/manajemen pendidikan.

Dari penjelasan di atas, jelas bahwa administrasi pendidikan mempunyai wilayah kajian penelitian yang kompleks. Akan tetapi yang menjadi perhatian awal adalah menentukan tema sentral penelitian yang merupakan prioritas dalam administrasi pendidikan dilihat dari kategori dasar penelitian dan proposal penelitian dalam lingkup administrasi pendidikan.

2. Administrasi Pendidikan sebagai Konsep Utama

Administrasi pendidikan sering diartikan sebagai proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses pengendalian kegiatan kelompok berkenaan dengan kegiatan perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan.

Hadari Nawawi (1981:11) mengemukakan administrasi pendidikan adalah rangkaian atau keseluruhan proses pengendalian kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan, secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama lingkungan pendidikan formal.

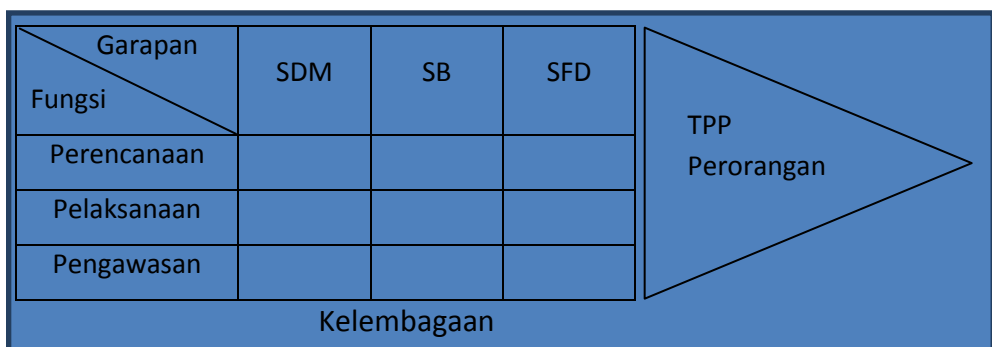
Siagian (1992:2) mengemukakan “administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.” Wayong sebagaimana dikutip The Liang Gie (1992:15) mengemukakan bahwa “administrasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan suatu usaha. Kegiatan itu bersifat merencanakan, mengorganisir, dan memimpin.” Semon sebagaimana dikutip Handayaniingrat (1996:2) mengemukakan “*administration is the activities of groups cooperating to accomplish common goal*” (Administrasi adalah sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerja sama untuk menyelesaikan tujuan bersama). Berdasarkan definisi administrasi tersebut, Handayaniingrat (1996:3) mengemukakan bahwa administrasi mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.
2. Adanya kerja sama dari kelompok tersebut.
3. Adanya kegiatan, proses, usaha.

4. Adanya bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan.
5. Adanya tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa administrasi pendidikan merupakan suatu proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan kegiatan yang bersifat merencanakan, mengorganisir, dan memimpin.

Engkoswara dan Aan Komariah (2011:52) mengemukakan administrasi pendidikan merupakan “keseluruhan proses kerja sama dengan memanfaatkan dan memberdayakan segala sumber yang tersedia melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemotivasian, pengendalian, pengawasan, dan supervise, serta penilaian untuk mewujudkan system pendidikan yang efektif, efisien, dan berkualitas”. Engkoswara (1996:26) menggambarkan penataan sumberdaya dalam administrasi pendidikan seperti tampak dalam gambar berikut:



Gambar 2.1
Penataan Sumberdaya dalam Administrasi Pendidikan

Gambar diatas mengilustrasikan keterpaduan antara fungsi administrasi pendidikan sebagai penjabaran dari istilah penataan yang dikemukakan pada definisi diatas, dan garapan kerja administrasi pendidikan sebagai penjabaran dari sumber daya. Fungsi utama penataan administrasi pendidikan adalah perencanaan (controlling), pelaksanaan (implementing), dan pengawasan (evaluating) pendidikan yang menyangkut tiga sumberdaya/bidang garapan utama yaitu: (1) Sumberdaya manusia (SDM) yang terdiri atas peserta didik, tenaga kependidikan, dan masyarakat pemakai jasa pendidikan; (2) Sumber belajar (SB) adalah alat atau rencana kegiatan yang akan dipergunakan sebagai media, diantaranya kurikulum; dan (3) Sumber fasilitas dan dana (SFD) sebagai faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Semua fungsi dan sumber daya administrasi pendidikan ini merupakan media (teknologi pendidikan) atau perilaku berorganisasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan secara produktif (TPP) baik untuk kepentingan perorangan maupun untuk kelembagaan.

Berdasarkan substansinya, administrasi pendidikan menurut Sutisna (1989:36) dapat ditinjau dari dua pendekatan, yaitu pendekatan tugas dan pendekatan proses. Fokus pendekatan tugas dalam administrasi pendidikan menjawab pertanyaan apa yang harus dikerjakan oleh

administrator. Studi yang dilakukan oleh Universitas OHIO, sebagaimana dilaporkan Ramseyer et.al. (1955) dalam Sutisna (1989:36-37) berhasil mengidentifikasi 9 kegiatan administrator, yaitu: 1) Menentukan tujuan-tujuan, 2) membuat kebijaksanaan, 3) menentukan peranan-peranan, 4) mengkoordinasikan fungsi-fungsi administratif, 5) menaksir efektivitas, 6) bekerja dengan kepemimpinan masyarakat untuk meningkatkan perbaikan dalam pendidikan, 7) menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat, 8) melibatkan orang-orang, dan 9) melakukan komunikasi.

Fokus pendekatan proses dalam administrasi pendidikan menjawab pertanyaan bagaimana administrator melakukan kegiatannya. Sears (1950) sebagaimana dikutip dalam Said (1988:74) mengemukakan bahwa pendekatan proses dalam administrasi pendidikan merupakan satu kesatuan yang terdiri atas lima unsur, yaitu perencanaan, pengorganisasian, direksi, koordinasi, dan pengontrolan. Dasuqi dan Somantri (1992:12-16) mengemukakan proses administrasi pendidikan meliputi “1) membuat keputusan, 2) merencanakan, 3) mengorganisasikan, 4) mengkomunikasikan, 5) mengkoordinasikan, 6) mengawasi dan, 7) menilai”. Morphrt et.al. (1974:145) mengemukakan proses administrasi pendidikan terdiri atas tujuh

komponen, yaitu 1) *decision making*, 2) *planning*, 3) *organizing*, 4) *communicating*, 5) *influecting*, 6) *coordinating*, dan 7) *evaluating*.

Menurut Ordway (1951:3-4) dalam Ibrahim Befadal (2004:3)

Administrasi pendidikan. Dalam arti luas:

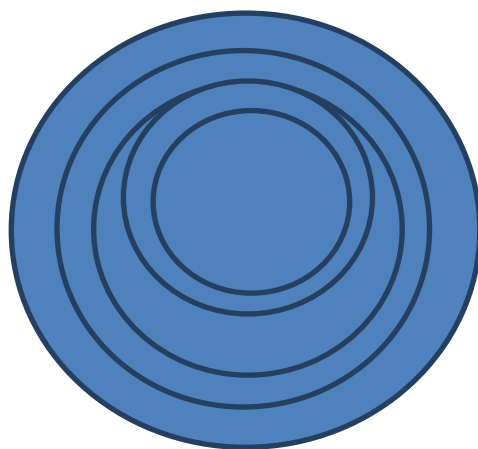
“administration is coneceived as the necessary activites of these individuals (executives) in an organization who charged with ordering, forwarding, and facilitating the associate effort of group of individuals brought together to realize certaint defined purpose”.

Apabila disederhanakan administrasi adalah merupakan keseluruhan proses kerjasama dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Demikian juga yang dikemukakan oleh Moh Rifai (1982:25) tentang administrasi sebagai berikut: administrasi ialah keseluruhan proses yang mempergunakan dan mengikutsertakan semua sumber potensi yang tersedia dan yang sesuai, baik personal maupun material, dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Dalam administrasi mengandung makna adanya: (1) tujuan yang harus dapat direalisasikan guna kepentingan lembaga, individu ataupun kelompok, (2) keterlibatan personal, materil dan juga finansial dalam posisinya yang saling mendukung dan satu sama lain saling membutuhkan dan juga saling melengkapi, (3) proses yang terus menerus dan berkesinambungan yang dimulai dari hal yang terkecil dan sederhana

sampai kepada hal yang terbesar dan rumit, (4) pengawasan dan kontrol guna keteraturan, keseimbangan, dan keselarasan, (5) tepat guna dan berhasil guna supaya tidak terjadi penghamburan waktu, tenaga, biaya, dan juga fasilitas agar tercapai keberhasilan dan produktifitas yang memadai, (6) hubungan manusiawi yang menempatkan manusia sebagai unsur utama dan terhormat serta memiliki kepentingan di dalamnya.

Hadari Nawawi (2003:10), secara gradual tentang kedudukan administrasi lebih tinggi dari manajemen, administrasi menentukan kebijakan kemana organisasi harus dibawa, sedangkan manajemen merumuskan bagaimana melaksanakan kebijakan yang telah digariskan oleh administrator. Dimana administrasi menentukan “*What*” dan “*Policy making*” sedangkan manajemen menentukan “*How*” dan “*Policy executing*”. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Fungsi dari administrasi pendidikan adalah menentukan “*what*” dan “*policy-making*” juga melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu :

Tabel 2.1
Fungsi-fungsi Manajemen

G.R Terry	John F. Mee	Louis A. Allen	MC Namara
Planning	Planning	Leading	Planning
Organizing	Organizing	Planning	Programming
Actuating	Motivating	Organizing	Budgeting
Controlling	Controlling	Controlling	System
Henry Fayol	Harord Koontz	Siagian	Oey Liang Lee
Planning	Planning	Planning	Perencanaan
Organizing	Organizing	Organizing	Pengorganisasian
Commanding	Staffing	Motivating	Pengarahan
Coordinating	Directing	Controlling	Pengkoordinasian
Controlling	Controlling	Evaluating	Pengontrolan
Newman	Luther Gullick	Lyndall F	John. D
Planning	Planning	Forecasting	Directing
Organizing	Organizing	Planning	Facilitating
Assembling resource	Staffing	Organizing	
Directing	Directing	Commanding	
Controlling	Coordinating	Coordinating	
	Reporting	Controlling	
	Budgeting		

Sumber : Malayu S.P. Hasibuan

Administrasi pendidikan merupakan media atau perilaku berorganisasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan secara produktif (TPP) baik untuk kepentingan perorangan maupun

kelembagaan. Ini mempunyai arti bahwa kriteria keberhasilan suatu penataan pendidikan ialah produktivitas pendidikan. Lebih lanjut dikemukakan oleh Engkoswaea (1999:27) bahwa dasar-dasar dari administrasi pendidikan adalah :

1. Adanya kerjasama di antara kelompok orang dalam ikatan formal.
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
3. Adanya pembagian kerja. Tugas dan tanggungjawab yang teratur.
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
5. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
6. Adanya *human organizing*.

Perguruan tinggi mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pendidikan setelah pendidikan tingkat menengah, yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Tugas pokok tersebut di kalangan civitas akademika dikenal dengan nama “Tri Darma Perguruan Tinggi”. Administrasi pendidikan berfungsi sebagai alat bagi lembaga pendidikan. Ini berarti bahwa administrasi pendidikan tidak memberikan sumbangan langsung terhadap pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Administrasi pendidikan hanya melaksanakan segala upaya yang mungkin agar proses manajemen dapat berlangsung dengan lancar, efisien dan efektif. Meskipun beraneka ragam aspek yang diperhatikan dan kegiatan yang dilakukan oleh administrasi pendidikan, namun pada

galibnya semua itu dapat digolongkan atas beberapa kategori atau bidang kegiatan pokok.

Pengertian dari konsep administrasi pendidikan yang telah dipaparkan, memberikan implikasi terhadap aspek-aspek yang terkait dalam suatu lingkungan lembaga pendidikan, baik secara makro, meso maupun mikro untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu diperlukan suatu upaya sesuai dengan fungsi-fungsi administrasi dipandang dari sistem, subsistem, komponen, dimensi, unsur dan kriteria.

Administrasi sebagai salah satu alat organisasi, perilaku administrasi sangat ditentukan oleh perilaku personel yang terlibat di dalamnya. Perilaku personil dalam suatu organisasi, ditetapkan melalui perangkat aturan, perangkat tugas dan mekanisme. Adapun secara sederhana perilaku tersebut mengarah pada aspek perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Ruang lingkup administrasi pendidikan berkaitan dengan berbagai bidang yang terdapat dalam lembaga pendidikan, sekolah, atau perguruan tinggi. Semua bidang menjadi tanggung jawab rektor atau dekan disetiap fakultas dan rektor untuk tingkat institusi atau universitas.

Perguruan tinggi mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pendidikan setelah pendidikan tingkat menengah, yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Tugas pokok tersebut di kalangan civitas akademika dikenal dengan nama

“Tri Darma Perguruan Tinggi”. Untuk menyelenggarakan tugas pokok ini, perguruan tinggi berfungsi :

1. Menyelenggarakan pengembangan pendidikan dan pengajaran.
2. Menyelenggarakan penelitian dalam rangka pengembangan kebudayaan khususnya ilmu pengetahuan, teknologi, pendidikan dan seni.
3. Menyelenggarakan pengabdian pada masyarakat.
4. Menyelenggarakan pembinaan civitas akademika dan hubungan dengan lingkungannya.
5. Menyelenggarakan kegiatan pelayanan administratif.

Sebagaimana kita ketahui bersama jabatan di sebuah pendidikan tinggi atau institut terbagi menjadi dua istilah jabatan, yaitu jabatan *structural* dan jabatan *funksional*. Jabatan fungsional diberikan kepada para dosen yang bertugas terpaut dengan Tri Darma Perguruan Tinggi, yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian.

Sedangkan dosen yang mempunyai jabatan struktural adalah yang melakukan pengabdian di perguruan tinggi yang bersangkutan, misalnya menjadi kepala pusat penelitian, atau kepala LTTQ, Ketua lembaga pengabdian pada masyarakat atau lainnya. Jabatan tersebut bukan jabatan structural murni sehingga ia tidak memperoleh tunjangan structural, tetapi hanya memperoleh insentif tiap bulan. Adapun jabatan

stuctural asli, artinya pejabat-pejabat bukan dosen melainkan pelaksana administrasi secara absolute, misalnya bagian-bagian dibawah ini:

1. Bidang akademik, maka ditanggung jawab oleh kapala sub bidang akademik (Kasubag);
2. Bagian umum;
3. Bagian rumah tangga;
4. Bagian kepegawaian;
5. Bendahara dan lain-lain.

Administrasi pendidikan berfungsi sebagai alat bagi lembaga pendidikan. Ini berarti bahwa administrasi pendidikan tidak memberikan sumbangan langsung terhadap pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Administrasi pendidikan hanya melaksanakan segala uapaya yang mungkin agar proses belajar-mengajar dapat berlangsung dengan lancar, efisien dan efektif. Meskipun beraneka ragam aspek yang diperhatikan dan kegiatan yang dilakukan oleh administrasi pendidikan, namun pada galibnya semua itu dapat digolongkan atas dasar beberapa kategori atau bidang kegiatan pokok diantaranya (firstiawan, 2010) :

1. Administrasi Kurikulum

Di Indonesia, kurikulum ditentukan secara terpusat di tingkat Nasional. Ruang lingkup sekuensanya ditentukan secara sentral. Oleh karena itu, sekolah atau pendidikan tinggi yang sejenis dan setingkat

menggunakan kurikulum yang sama. Konsekuensi sistem sentralisasi kurikulum antara lain adalah sekolah-pendidikan tinggi hanya tinggal melaksanakan kurikulum yang telah ditetapkan. Diantara kegiatan yang dapat dan perlu dilakukan oleh pendidikan tinggi dalam rangka administrasi kurikulum adalah :

- a. Penyusunan kalender pengajaran tahunan.
- b. Penyusunan jadwal pengajaran harian dan mingguan.
- c. Pencarian dan pengembangan sumber-sumber belajar.
- d. Pengembangan persiapan mengajar.
- e. Pengembangan kegiatan-kegiatan kokulikuler.
- f. Pengembangan instrumen penilaian, pelaksanaan, dan pelaporan hasil-hasil belajar.

2. Administrasi Personil

Pada umumnya personil pendidikan dibedakan atas personil instruksional dan personil noninstruksional. Di Indonesia tergolong atas tenaga edukatif dan tenaga administratif. Tenaga edukatif seperti guru melaksanakan tugas-tugas pengajaran, sedangkan tenaga administratif melaksanakan tugas-tugas administratif dalam arti yang sangat luas.

3. Administrasi Sarana

Banyak sekali jenis sarana pendidikan yang diperlukan oleh lembaga-lembaga pendidikan. Dalam bidang sarana umum misalnya adalah gedung dan lingkungan fisik sekolah. Perabot pendidikan tinggi seperti lemari, meja dan kursi atau bangku, papan tulis, mesin tik, mesin stensil. Di bidang sarana instruksional termasuk buku- buku, alat peraga, perlengkapan laboratorium, dan berbagai media instruksional lain. Tidak pula dilupakan fasilitas olahraga dan kesenian.

Upaya yang perlu dilakukan berkenaan dengan pengadaan, penyimpanan, pendistribusian, perawatan, pemeliharaan, dan pengamanan sarana dimaksud. Yang penting diperhatikan disini adalah segala sarana yang tersedia hendaknya dimanfaatkan semaksimal mungkin. Oleh karena itu penting dilakukan upaya agar sarana senantiasa fungsional dalam artian selalu siap bila sewaktu- waktu diperlukan.

4. Administrasi Keuangan

Sumber- sumber keuangan pendidikan tinggi yang utama adalah Pemerintah dan orang tua siswa. Melalui usaha POMG dapat pula diperoleh sumbangan dari pihak swasta. Atas usaha pendidikan tinggi sendiri pun dapat diperoleh dana tambahan, umpamanya dengan membuka

koperasi sekolah, peternakan, usaha kerajinan, perkebunan dan dari pameran atau pertunjukan sekolah.

5. Administrasi Siswa

Prinsip- prinsip yang berlaku daam administrasi personil yang telah dibicarakan di muka pada dasarnya terpakai juga dalam administrasi siswa. Kegiatan- kegiatan yang dilakukan dalam rangka ini antara lain Penentuan daya tampung sekolah, Penentuan syarat- syarat, prosedur dan pelaksanaan pendaftaran dll.

Hadari Nawawi (1989:15) mengklasifikasikan garapan administrasi pendidikan ke dalam dua bidang, yakni (1) bidang manajemen administratif, (2) bidang manajemen operatif. Bidang manajemen administrative memfokuskan pada kegiatan; perencanaan; organisasi; bimbingan/ pengarahan; koordinasi dan pengawasan serta komunikasi. Adapun manajemen operatif memfokuskan pada kegiatan tata usaha perbekalan, kepegawaian, keuangan dan hubungan masyarakat.

Ruang lingkup administrasi dapat pula ditinjau dari bidang garapannya. Daryanto (1998: 26) mengelompokan ruang lingkup administrasi pendidikan menjadi tiga bidang garapan, yaitu: 1) bidang administrasi material, 2) bidang administrasi personal, dan 3) bidang administrasi kurikulum. Dasuqi Somantri (1992: 16-20) mengemukakan

administrasi pendidikan dalam operasionalnya memiliki bidang garapan sebagai berikut: 1) program pendidikan, 2) murid atau peserta didik, 3) personil lembaga pendidikan, 4) kantor dan fasilitas lembaga pendidikan, 5) keuangan lembaga pendidikan, 6) pelayanan bantuan lembaga pendidikan, 7) hubungan lembaga dan masyarakat.

Dengan demikian manajemen pendidikan dalam konteks kelembagaan pendidikan mempunyai cakupan yang luas, disamping itu bidang- bidang yang harus ditanganinya juga cukup banyak dan kompleks dari mulai sumber daya fisik, keuangan, dan manusia yang terlibat dalam proses pendidikan di pendidikan tinggi.

Menurut *consortium on Renewing Education* (Murphy dan Louis, ed. 1999:515) Pendidikan tinggi (lembaga pendidikan) mempunyai lima bentuk modal yang perlu dikelola untuk keberhasilan pendidikan yaitu :

1. *Integrative capital*
2. *Human capital*
3. *Financial capital*
4. *Social capital*
5. *Political capital*

Modal integratif adalah modal yang berkaitan dengan pengintegrasian empat modal lainnya untuk dapat dimanfaatkan bagi pencapaian program/ tujuan pendidikan. Modal manusia adalah sumber

daya manusia yang kemampuan untuk menggunakan pengetahuan bagi kepentingan proses pendidikan/ pembelajaran. Modal keuangan adalah dana yang diperlukan untuk menjalankan dan memperbaiki proses pendidikan. Modal social adalah ikatan kepercayaan dan kebiasaan yang menggambarkan pendidikan tinggi sebagai komunitas, dan modal politik adalah dasar otoritas legal yang dimiliki untuk melakukan proses pendidikan/ pembelajaran.

Dengan pemahaman sebagaimana dikemukakan di atas, nampak bahwa salah satu fungsi penting dari manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan proses pembelajaran, hal ini mencakup dari mulai aspek persiapan sampai dengan evaluasi untuk melihat kualitas dari suatu proses tersebut, dalam hubungan ini Pendidikan tinggi sebagai suatu lembaga pendidikan yang melakukan kegiatan/ proses pembelajaran jelas perlu mengelola kegiatan tersebut dengan baik karena proses belajar mengajar ini merupakan kegiatan utama dari suatu pendidikan tinggi (Hoy dan Miskel, 2001).

Administrasi pendidikan adalah pengelolaan terhadap seluruh kepentingan institusional yang bersifat administratif. Dalam setiap institusi atau organisasi terdapat aktivitas- aktivitas tertentu yang dilaksanakan secara fungsional dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Herabudin, 2009).

Dengan demikian, terdapat hubungan erat antara organisasi, administrasi dan manajemen. Organisasi adalah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah dan merupakan alat untuk mencapai cita- cita dan tujuan yang disepakati oleh para anggotanya. Para anggota organisasi mula- mula mengintegrasikan sumber- sumber materi maupun sikap yang dikenal sebagai manajemen, kemudian para anggota melaksanakan kegiatan- kegiatan untuk mencapai tujuan.

Administrasi pendidikan mengungkapkan tindakan mengatur atau mengolah seluruh pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi. Langkah- langkah dalam proses administrasi pendidikan yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain sebagai berikut :

a. Pendapat Henry Fayol

Ia adalah seorang industrialis dari Perancis yang pertama kali menganalisi proses administrasi menjadi enam fungsi, yang kemudian dikenal dengan sebutan Fayol's elements. Enam langkah itu adalah :

- a. Merencanakan (*Planning*)
- b. Mengorganisasikan (*Organizing*)
- c. Mengarahkan (*Directing*)
- d. Mengoordinasikan (*coordinating*)
- e. Pengendalian (*Controlling*)
- f. Mengevaluasi (*Evaluating*)

b. Pendapat Gullick dan Urwick

Langkah administrasi darinya lebih dikenal dengan akronim POSDCORDE, yang merupakan huruf pertama dari 7 unsur proses manajemen. Tujuh unsur itu adalah:

- a. Planning* (Perencanaan)
- b. Organizing* (Pengorganisasian)
- c. Staffing* (Penyusunan Staf)
- d. Directing* (Pengarahan)
- e. Coordinating* (Pengordinasian)
- f. Reporting* (Penyusunan Laporan)
- g. Budgeting* (Penyusunan anggaran biaya)

Djam'an Satori (2011) berpendapat bahwa manajemen pendidikan bergerak dalam proses penyelenggaraan pendidikan berkepentingan dengan menjamin penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dengan pengelolaan yang efisien. Pengembangan teori dan praktek manajemen pendidikan terjadi di mana- mana, di semua negara. Dalam konteks ini, perspektif globalisasi dalam manajemen pendidikan bisa diposisikan dalam wilayah kajian sebagai berikut:

Pertama, wilayah kajian filsafat ilmu administrasi pendidikan. Ilmu dan metodologinya merupakan bidang kajian universal. Ada tiga gugus

masalah yang harus dijawab: (1) Hakikat apa yang dikaji oleh ilmu administrasi pendidikan (*ontologi*), (2) Bagaimana cara yang digunakan untuk mendapatkan pengetahuan yang benar dalam wilayah kajian administrasi pendidikan (*epistemologi*), dan (3) Apa manfaat utama ilmu administrasi pendidikan (*axiologi*).

Para ahli filsafat ilmu terus mengingatkan bahwa fenomena kehidupan itu sangat kompleks. Pada prinsipnya gugus fenomena itu terdiri dari fenomena alam yang menjadi kajian Ilmu Pengetahuan Alam dan fenomena kehidupan manusia yang menjadi kajian Ilmu Pengetahuan Sosial. Ilmu Administrasi Pendidikan tergolong kajian ilmu- ilmu social. Sebagaimana halnya ilmu- ilmu social lainnya, maka upaya menemukan kebenaran dan penerapannya dalam ilmu administrasi pendidikan berlaku *in what conditions*.

Administrasi Pendidikan adalah bidang kajian yang mempelajari bagaimana upaya untuk mencapai produktivitas pendidikan, dengan memobilisasi sumber- sumber daya yang tersedia melalui penciptaan suasana kerja yang kondusif dan bermartabat. Untuk memperhitungkan *in what conditions*, pengembangan ilmu administrasi pendidikan harus disertai asumsi- asumsi pengembangannya.

Kedua, wilayah kajian teori dan praktek. Wilayah kajian ini berkaitan dengan filsafat dan tujuan pendidikan. Bagaimana nilai- nilai

kebenaran yang ingin diwujudkan pada manusia sebagai subjek pendidikan. Apakah rumusan tujuan pendidikan seperti tercantum dalam UU no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dianggap memadai sebagai referensi untuk mewujudkan sosok manusia Indonesia. Bagaimana elaborasi tujuan tersebut dikaitkan dengan lingkungan pendidikan (keluarga, pendidikan tinggi dan masyarakat) serta tingkat dan jenis pendidikan (taman kanak-kanak, pendidikan tinggi dasar, pendidikan tinggi menengah pertama, pendidikan tinggi menengah atas dan perguruan tinggi).

Bagaimana negara-negara lain melakukan jaminan bahwa referensi nilai atau teori pendidikan yang dianut dapat diwujudkan dalam praktek pendidikan mereka. Administrasi pendidikan berkepentingan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan bagaimana proses belajar dilakukan dengan benar. Ilmu Administrasi Pendidikan dikembangkan dan dilaksanakan atas keyakinan bahwa teori dan praktek pendidikan (pembelajaran) yang dilakukan oleh suatu negara merupakan realisasi dari teori yang benar.

Ketiga, wilayah kajian Sistem Pendidikan. Dalam berbagai kajian regional dan internasional pasca krisis moneter, kinerja sistem pendidikan nasional kita menunjukkan peringkat keterpurukan, yang memberi isyarat bahwa ada sesuatu yang salah. Permasalahan sesungguhnya bisa diperjelas

manakala kita mempersoalkan business core sistem pendidikan nasional, yaitu kegiatan belajar mengajar. Mutu kegiatan belajar- mengajar ditentukan oleh kinerja professional guru (yang dapat dikaji dari aspek kompetensi, komitmen, motivasi, kreativitas). Profesionalisme guru berkaitan dengan mutu pendidikan pra-jabatan guru.

Mutu pendidikan pra-jabatan ditentukan terutama oleh mutu input calon guru dan pembinaan karakter profesi selama mengikuti pendidikan. Sementara itu menurut teori motivasi (*expectation theory*), mutu input pendidikan pra- jabatan guru berkaitan dengan ekspektasi kompensasi yang akan diterima. Dalam lima tahun terakhir terjadi perubahan fenomena sebagai akibat dari implementasi Undang- Undang Guru dan Dosen, yang mengatur pendidikan profesi guru serta hak- haknya bagi guru bersertifikasi. Input calon mahasiswa lembaga pendidikan tenaga kependidikan menunjukkan prediksi profesi guru yang lebih baik.

Perspektif internasional, khususnya di negara- negara maju, menunjukkan bahwa perhatian terhadap martabat guru merupakan prasyarat untuk meningkatkan kinerja sistem pendidikan. Administrasi pendidikan sebagai “alat” pendukung kinerja sistem di masa depan diperkuat oleh mutu kehidupan kerja guru yang lebih baik.

Keempat, wilayah kajian profesionalisme manajer pendidikan. Prinsip *the right men in the right position* bukan konsep baru. Sejak kajian

teori birokrasi, konsep ini telah mendapat penerimaan dalam praktek. Kajian profesionalisme administrasi pendidikan dapat dipilah ke dalam dua level, yaitu building level untuk posisi kepala pendidikan tinggi dan struktur level untuk posisi manajemen sistem pendidikan, yaitu jabatan-jabatan pada tingkat kantor dinas pendidikan kabupaten/ kota, propinsi dan pusat.

Rektor merupakan posisi kunci bagi kemajuan universitas, *school principal makes the difference*, yang mengandung arti bahwa seorang rektor dengan kinerja baik dapat menjadikan pendidikan tinggi bersangkutan tampil beda. Di negara maju manapun, posisi rektor mendapat perhatian serius dari aspek kebijakan. Posisi jabatan headmaster ini dilindungi dari kemungkinan diisi oleh orang tidak kompeten. Rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan kritis dalam pencarian kepala sekolah, yang telah menjadi perhatian serius dan dipraktekan di negara-negara maju.

Bagaimana pula dengan praktek sertifikasi kepala pendidikan tinggi ditempatkan sebagai bagian perolehan kredit bagi program gelar magister pendidikan yang banyak dilakukan di negara- negara maju. Selama ini, pendidikan khusus penyiapan atau penguatan posisi kepala pendidikan tinggi belum merupakan kebijakan yang mengikat jika dilihat dari kebijakan pemerintah pusat, propinsi, maupun kabupaten/ kota. Berbagai

posisi jabatan manajer pendidikan dalam struktur organisasi dinas pendidikan di lingkungan pemerintah daerah dan departemen pendidikan nasional belum menjadi kajian professionalism manajer pendidikan secara serius.

Dalam praktek otonomi daerah, kondisi tersebut telah melahirkan keprihatinan. Posisi jabatan yang seharusnya dihampiri dari kacamata profesionalisme, seringkali dilihat dari kacamata kepentingan politik. Gejala ini melahirkan ketidakpuasan dari banyak pihak yang menekuni pendidikan sebagai profesi; dan yang paling membahayakan adalah dilihat dari segi perspektif pembangunan pendidikan.

Kelima, wilayah kajian pengembangan teori administrasi pendidikan. Administrasi pendidikan sebagai disiplin ilmu didukung oleh kerangka berfikir logis yang diisi oleh konsep dan teori- teori Administrasi pendidikan. Pertanyaannya adalah apakah yang dimaksud dengan teori dan konsep dalam ilmu administrasi pendidikan itu. Secara historis respon untuk mempelajari manajemen pendidikan dilakukan oleh orang- orang yang menekuni profesi pendidikan, seperti halnya manajemen rumah sakit. “Orang- orang pendidikan” adalah mereka yang menekuni sebagai profesi “teaching profession” sebagai business core-nya.

Literatur administrasi pendidikan (manajemen pendidikan) menjelaskan bahwa pengembangan teori dan konsep yang membantu

pengembangan ilmu administrasi pendidikan berasal dari kajian ilmu manajemen bisnis. Fungsi- fungsi manajemen pendidikan seperti planning, organizing, actuating dan controlling (POAC), atau planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting dan budgeting (POSDCORB) diperoleh dari literatur ilmu manajemen (administrasi).

Demikian pula konsep- konsep kepemimpinan, teori organisasi, analisis kebijakan perencanaan, dan lain- lain diperoleh dari literatur manajemen/ administrasi. Para pelajar ilmu administrasi pendidikan di masa depan harus lebih bereksplorasi terhadap berbagai pemikiran yang berkembang sebagai hasil penelitian administrasi bisnis. HELTS menekankan kepada: Pendidikan tinggi dan daya saing bangsa, kualitas dan relevansi serta kuantitas. Ketika komponen tersebut dijadikan sebagai pilar dalam mengembangkan kualitas perguruan tinggi di seluruh Indonesia. Walaupun durasi waktu dari dokumen rencana tersebut telah terlewati namun isu-isu strategis pembangunan pendidikan tinggi masih dipandang sangat relevan. Terlebih apabila kontes tersebut dikaitkan dengan wacana pengembangan universitas kelas dunia yang menekankan kepada kualitas, daya saing dan relevansi maka dokumen tersebut sangatlah sejalan. Berdasarkan kepada hal tersebut penulis memandang dokumen rencana HELTS harus dijadikan sebagai roh dalam pengembangan universitas kelas dunia.

3. Manajemen Program Studi Pada Pendidikan Tinggi

Prodi pada perguruan tinggi meniscayakan untuk dimanaj secara baik agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen prodi diarahkan pada upaya mengelola berbagai komponen pendidikan agar diperoleh proses pembelajaran yang bermutu sehingga menghasilkan output yang bermutu. Ketercapaian tujuan program studi menunjukkan penyelenggaraan prodi sudah efektif.

Efektifitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Kata dasar dari *efektivitas* adalah efektif dan sifatnya adalah efektifitas. Program studi yang efektif adalah program studi yang karakteristiknya memiliki dasar dan sifat yang dibangun atas filosofi membangun peradaban. Efektifitas merupakan fenomena yang mengandung banyak segi, hanya sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektifan sesuai dengan keefektifan itu sendiri (Cameron & Whetten, 2007:213). Efektifitas menurut Komariah dan Triatna (2010:3) adalah konsepsi yang amat bersifat *elusive* yang harus didefinisikan secara jelas. Hal ini sejalan dengan pendapat Steers (1991:1), bahwa efektifitas organisasi memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakai.

Efektif dalam arti berhasil guna adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcome*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Suatu upaya dikatakan efektif apabila upaya

tersebut mencapai tujuan dengan baik. Efektifitas sering bergandengan dengan efisiensi. Suatu upaya dikatakan efektif seharusnya mengandung muatan efisiensi. Jika efisiensi bicara tentang penghematan yang dilakukan dan dihasilkan saat mengupayakan tujuan, maka efektifitas fokus pada tingkat pencapaian tujuan. Suatu program studi dikatakan efektif apabila tujuan yang ditetapkan berhasil diraih dan sebaliknya dikatakan tidak efektif apabila gagal mewujudkan tujuan secara signifikan. Markus Zahnd, (1999:200-201) mendefinisikan “Efektivitas yaitu berfokus pada akibatnya, pengaruhnya atau efeknya, sedangkan efisiensi berarti tepat atau sesuai untuk mengerjakan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya”.

Secara umum teori keefektifan berorientasi pada tujuan. Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat yang dikemukakan ahli tentang keefektifan seperti dinyatakan Steers (1991:234) bahwa, “keefektifan menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai. Sergiovanni (1992:33) menyatakan bahwa, “keefektifan organisasi adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”.

Efektifitas menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan, dan kemampuannya untuk

beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk tetap hidup. Chung dan Megginson (1981:506) menyatakan:

an organizations ability to realize its multiplies (such as profit, productivity, employes satisfaction, social responsibility, financial stability, and so forth) and ability to adapt and survive in a changing environment (through adaptability, environmental control, survival, and so forth).

Organisasi yang efektif tidak sekedar mencapai tujuan secara formalitas dan rutin. Organisasi yang betul-betul efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja tempat para pekerja tidak hanya melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya tetapi juga membuat suasana supaya para pekerja lebih bertanggungjawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam usaha mencapai tujuan. Efektivitas berkenaan dengan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsi organisasi tanpa tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.

Efektifitas program studi terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan ketua Program Studi, dosen, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, mahasiswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, jaringan dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektifitas dapat juga ditelaah dari: (1) masukan yang

merata; (2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; (3) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun; (4) pendapatan tamatan yang memadai (Engkoswara dan Komariah, 2011:7).

Ukuran efektivitas mengikuti filosofi yang dibangun dan landasan nilai-nilai yang menjadi rujukan bertindak. Program studi yang efektif mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang menjamin semua mahasiswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di Prodi tersebut. Efektivitas program studi ini menjadikan mahasiswa sebagai fokus utama upaya pencapaian tujuan.

Suatu Program Studi dikatakan mencapai tujuan apabila ukuran efektivitas Prodi telah tercapai secara signifikan. Gibson, Ivancevich, Donnelly (2006:36), menyebutkan bahwa ukuran efektivitas organisasi, adalah sebagai berikut:

- 1) Produksi adalah kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output sesuai dengan permintaan lingkungan.
- 2) Efisiensi adalah perbandingan (ratio) antara output dengan input.
- 3) Kepuasan adalah ukuran untuk menunjukkan tingkat tempat organisasi dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

- 4) Keunggulan adalah tingkat organisasi dapat dan benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal.
- 5) Pengembangan adalah kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan masyarakat.

Sudah jelas bahwa suatu tujuan yang efektif memiliki ukuran efisiensi. Ukuran efektivitas organisasi merupakan suatu standar akan terpenuhinya sasaran dan tujuan yang akan dicapai serta menunjukkan pada tingkat sejauh manapencapaian tersebut memenuhi kriteria efisiensi, keunggulan, dan kualitas di dalamnya yang dilaksanakan secara optimal. Steers (1991:46-48) menyebutkan beberapaukuran efektivitas, yaitu:

- 1) Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi.
- 2) Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan.
- 3) Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinandalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik.
- 4) Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
- 5) Penghasilan yaitu jumlah sumber dayayang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi.

- 6) Pertumbuhan adalah suatu perbandingan eksistensi sekarang dan masa lalu.
- 7) Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu.
- 8) Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu.
- 9) Semangat Kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki.
- 10) Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan.
- 11) Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi, dan mengkoordinasikan;
- 12) Keluwesan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan;

Konsep efektif Program Studi sebagai institusi pendidikan dapat mengadopsi konsep prodi efektif. Konsep *School Effectiveness* menurut Hoy and Miskel, (2001:290) diartikan berdasarkan tiga model, yaitu: (1)

Goal Model of School Effectiveness of School Effectiveness yang mengartikannya sebagai gambarkan ukuran pencapaian tujuan (*degree of goal attainment*), (2) *The System-Resource Model*, yang diartikan sebagai “*School effectiveness merupakan the organizations ability to secure an advantageous bargaining position in its environment and to capitalize on that position to acquire scarce and valued resources*, (3) *An Integrated Goal and System-Resource Model* merupakan integrasi pencapaian tujuan dengan *system resources*.

Sebagai lembaga pendidikan yang efektif,prodi berjalan dengan program-program yang terencana dan terlaksana dengan dukungan sumber daya yang optimal dan menghasilkan tujuan yang diharapkan.Cheng (1996) menyatakan bahwaefektivitas menunjukkan kemampuan prodi dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Fungsi ekonomis prodi adalah memberi bekal kepada mahasiswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial kemanusiaan prodi adalah sebagai media bagi mahasiswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis prodi adalah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya.Adapun fungsi pendidikan

adalah prodisebagai wahana untuk prosespendewasaan dan pembentukan kepribadian mahasiswa.

Efektifitas program studidilakukan dengan mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan yaitu prestasi mahasiswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar. Efektifitas program studi terbentuk dari sinergi antara konteks, input, proses, output dan outcome pendidikan yang didasari atas kesadaran pencapaian tujuan pendidikan yang esensial yaitu terbentuknya kemampuan mahasiswa dalam agama, pendidikan, budaya, ekonomi, sosial-pribadi, dan politik.

Efektifitas program studi adalah efektifnya sistem program studi yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain. Seluruh komponen tersebut berinteraksi satu sama lain secara terpadu dalam mendukung terwujudnya suatu pembelajaran efektif yaitu mahasiswa menguasai kompetensi yang utuh dan komprehensif.

b. Dimensi Mutu Pendidikan

Sistem pendidikan yang bermutu merupakan tanggung jawab lembaga pendidikan, pemerintah, dan masyarakat. Oleh karena itu masyarakat harus sadar mutu, berkontribusi terhadap peningkatan mutu, dan senantiasa memilih mutu dalam sikap hidupnya. Pihak kampus

merupakan dimensi utama yang lebih memberikan pengaruh besar terjadinya mutu pendidikan. Holsinger & Cowell (2000) mengemukakan beberapa indikator mutu pendidikan, yaitu (1) pendidik, (2) peserta didik, (3) proses pembelajaran, (4) sarana dan fasilitas belajar, dan (5) manajemen. Dari kelima dimensi tersebut, pendidik dan manajemen adalah kunci utama terjadinya mutu lembaga pendidikan.

Dimensi kualitas Program Studi dapat mengadopsi pada dimensi prodi yang dinyatakan UNESCO (1999) mempunyai lima dimensi kualitas yaitu:

- 1) Dimensi karakteristik pembelajar (bakat, ketekunan, kesiapan prodi, sebelum pengetahuan, hambatan belajar);
- 2) Dimensi kontekstual (ekonomi, budaya, kebijakan nasional, persyaratan dan standar, sumber daya, infrastruktur, waktu, harapan, dll)
- 3) Dimensi memungkinkan masukan (materi belajar mengajar, fasilitas fisik, sumber daya manusia, prodi)
- 4) Dimensi belajar mengajar (waktu belajar, metode pengajaran, penilaian/umpan balik/insentif, ukuran kelas)
- 5) Dimensi hasil (melek huruf, berhitung dan keterampilan hidup, keterampilan kreatif dan emosional, nilai-nilai, manfaat sosial)

Menurut Satori (2002:13) dimensi mutu dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara sinergi yang didasari oleh kompetensi, tiap dimensi

didukung oleh motivasi, dan diikat oleh komitmen yang tinggi maka akan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi.

Program studi yang memiliki kinerja tinggi dapat dilihat dari beberapa karakteristik, yaitu: fokus bersama dan jelas; standar dan harapan yang tinggi bagi semua mahasiswa; Kepemimpinan yang efektif; Tingkat kerja sama dan komunikasi inovatif; Kurikulum, pembelajaran, dan evaluasi yang melampaui standar; Tingginya frekuensi pemantauan terhadap belajar dan mengajar; Pengembangan staf pendidik dan tenaga kependidikan yang terfokus; dan Lingkungan yang mendukung belajar.

Kinerja Program Studi akan tinggi bila dipelihara sustainabilitasnya oleh seluruh personil Prodi yang dibangun melalui suatu pendekatan kepemimpinan yang efektif dan kuat menghasilkan suatu kultur akademik yang bermutu sehingga dapat mencapai tujuan Prodi yang efektif. Prodi yang efektif dapat juga menggunakan atau mengadaptasi kriteria sekolah yang efektif. Smith dan Purkey, Scheerens & Bosker (Hoy & Miskel, 2001: 303) mengemukakan bahwa sekolah yang bermutu terdiri atas komponen di bawah ini:

Tabel 2.2
Prodi Bermutu

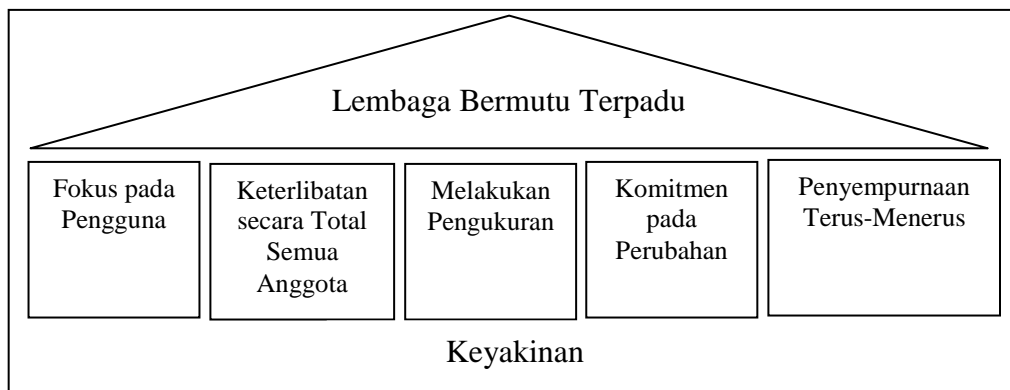
Smith dan Purkey	Scheerens & Bosker	Satori & Komariah
1. <i>Instructional leadership</i>	1. <i>Educational leadership</i>	1. Kepemimpinan otentik
2. <i>Planned and purposeful curriculum</i>	2. <i>Curriculum quality/opportunity to learn</i>	2. Kurikulum saintifik dan praksis
3. <i>Clear goals and high expectations</i>	3. <i>Achievement orientation</i>	3. Keunggulan bukan hanya pada akademik tapi non akademik
4. <i>Time on task</i>	4. <i>Effective learning time</i>	4. PAIKEM
5. <i>Recognition of academic success</i>	5. <i>Feedback and reinforcement</i>	5. Penghargaan pada prestasi secara konsisten
6. <i>Orderly climate</i>	6. <i>Classroom climate</i>	6. OCB (organization Citizenship Behavior), masyarakat sekolah madaniah, civil society
7. <i>Sense of community</i>	7. <i>School climate</i>	7. Kultur belajar bersama, ujian mandiri
8. <i>Parental support and involvement</i>	8. <i>Parental involvement</i>	8. Partisipasi sadar dan tinggi dari orang tua
9. <i>School site management</i>	9. <i>Independent learning</i>	9. Lingkungan yang bersih dan hijau
10. <i>Staff development</i>	10. <i>Evaluative potential</i>	10. Action plan yang sustainable
11. <i>Staff ability</i>	11. <i>Consensus and cohesion</i>	11. Konsensus pada CPD
12. <i>Collegial and collaborative planning</i>	12. <i>Structured instruction</i>	12. Incentive berbasis merit system
13. <i>Direct support</i>		13. Learning Organization model 4cees

Diadaptasi dari : Smith dan Purkey, Scheerens & Bosker (Hoy & Miskel, 2001: 303), Satori dan Komariah (2011:12)

Arcaro (2005: 38-42), mengemukakan lima pilar model mutu terpadu yaitu:

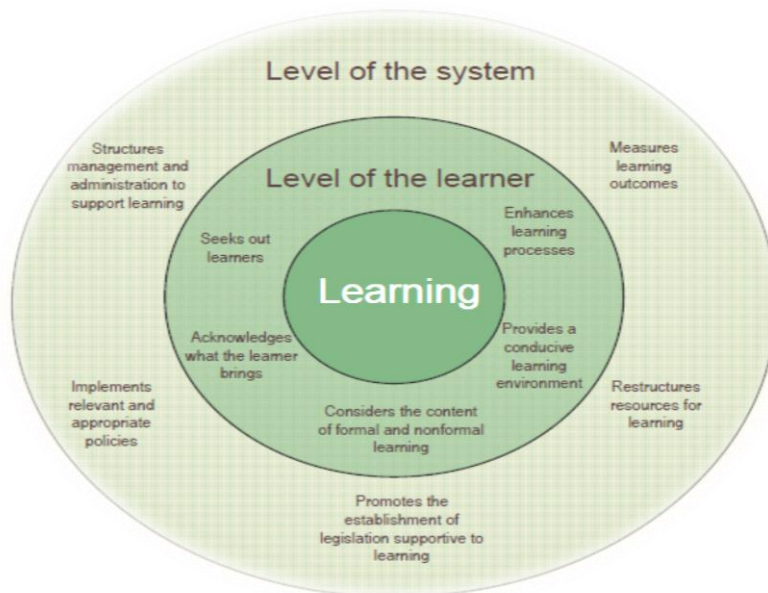
- 1) Berfokus pada pengguna
- 2) Keterlibatan secara total semua anggota
- 3) Melakukan pengukuran
- 4) Komitmen pada perubahan
- 5) Penyempurnaan yang terus menerus

Pilar-pilar tersebut dibangun di atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pegangan dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi dan misi, tujuan jangka panjang dan pendek serta kriteria keberhasilan yang kritis. Model visual dari Arcaro dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1
Pilar Model Mutu. Sumber: Arcaro (2005)

Pendidikan berkualitas didorong oleh berbagai tujuan dan konsep dinamis seperti kualitas akses yang berhubungan erat dengan pendidikan sebagai hak warga negara.



Gambar 2.3 Rangka Kualitas Pendidikan

Sumber: Mary Joy Pigozzi (www.unesco.org/education/en)

Mary Joy Pigozzi (2008), menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat tergantung pada beberapa tingkat yang berkepentingan, mencakup:

(1) Kualitas tingkat pembelajar:

- a. Masukan pembelajar
- b. Potensi pembelajaran
- c. Isi yang dipelajari
- d. Proses belajar
- e. Lingkungan belajar.

(2) Kualitas Tingkat Sistem Penyelenggara

- a. Manajerial dan struktur dan proses administrasi
- b. Pelaksanaan kebijakan yang baik
- c. Langkah legislatif dalam optimalisasi kerangka sumber daya
- d. Pengukuran belajar
- e. Keluaran

c. Standar Mutu Pendidikan

Pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standarisasi penilaian terhadap mutu. Standar mutu ialah paduan sifat-sifat barang atau jasa termasuk sistem manajemennya yang relatif *establish* dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sallis (2012) mengemukakan bahwa standar mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu: 1) standar produk atau jasa yang ditunjukkan dengan: (1) sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to specification*; (2) sesuai dengan penggunaan atau tujuan, atau *fitness for purpose or use*; (3) produk tanpa cacat atau *Zero defect*; (4) sekali benar dan seterusnya atau *right first time, every time*. 2) standar untuk pelanggan yang ditunjukkan dengan: (1) kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*. Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan atau *Exceeding customer expectation*; (2) setia kepada pelanggan atau *delighting the customer*.

Standar mutu pendidikan telah digariskan pemerintah dalam PP no 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan* yang direvisi oleh PP Nomor 32 Tahun 2013, Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi*, dan Permendikbud Nomor 50 Tahun 2014 tentang *Sistem Penjaminan Mutu*. Dengan demikian operasionalisasi kerja program studi didasarkan pada 8 standar yang telah ditetapkan pemerintah. Standar mutu program studi didasarkan pada filosofi manajemen mutu. Kualitas prodi ditentukan oleh pendayagunaan sumber-sumber organisasi Prodi secara optimal, efisiensi pengelolaan input-input material dan non material, yang secara keseluruhan ditransformasi melalui proses yang meyakinkan. Dari segi produk, program studi disebut bermutu apabila mahasiswa: (1) dapat menyelesaikan studi dengan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana tidak diberikan dalam tugas-tugas belajarnya; (2) memperoleh kepuasan atas hasil pendidikannya karena ada kesesuaian antara penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kebutuhan hidupnya; (3) mampu memanfaatkan secara fungsional ilmu pengetahuan dan teknologi hasil belajarnya demi perbaikan kehidupannya; dan (4) dapat dengan mudah memperoleh kesempatan bekerja sesuai dengan tuntutan dunia kerja.

Standar mutu program studi, termasuk Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam dapat dirujuk dari standar nasional pendidikan tinggi yang telah menetapkan kriteria minimal standar pendidikan tinggi di Indonesia meliputi standar nasional pendidikan, standar nasional penelitian, standar nasional pengabdian kepada masyarakat (Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014, Pasal 2 ayat [1]). Standar nasional pendidikan terdiri atas:

- 1) Standar kompetensi lulusan
- 2) Standar isi pembelajaran
- 3) Standar proses pembelajaran
- 4) Standar penilaian pembelajaran
- 5) Standar dosen dan tenaga kependidikan
- 6) Standar sarana dan prasarana pembelajaran
- 7) Standar pengelolaan pembelajaran
- 8) Standar pembiayaan pembelajaran (Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014, Pasal 4 ayat [1]).

2. Konsep Prodi Bermutu

Transformasi menuju program studi bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh pimpinan, staf, mahasiswa, dosen, dan komunitas. Prosesnya diawali dengan

mengembangkan visi dan misi mutu. Terdapat lima pilar untuk mewujudkan prodi dengan mutu terpadu, yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

Agar prodi mengembangkan fokus mutu, setiap orang dalam sistem prodi mesti mengakui bahwa setiap output lembaga pendidikan adalah customer. Prodi memiliki pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan eksternal misalnya mahasiswa (eksternal utama), orangtua, kepala daerah, dan sponsor (eksternal kedua), pemerintah, masyarakat, dan bursa kerja (eksternal ketiga). Sedangkan pelanggan internal adalah dosen dan karyawan.

b. Keterlibatan sosial

Setiap orang mesti terlibat dalam transformasi mutu. Manajemen mesti memiliki komitmen untuk memfokuskan pada mutu. Dalam hal ini diperlukan kekompakan semua orang untuk menerapkan sebuah mutu yang telah disepakati bersama. Tanpa kekompakan akan sulit mewujudkan sebuah lembaga yang bermutu, sebab setiap orang akan cenderung berjalan sendiri-sendiri.

c. Pengukuran

Secara tradisional ukuran mutu atas keluaran prodi (*output*) adalah prestasi mahasiswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Bila ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik. Dalam

konteks lembaga pendidikan Islam, Imam Suprayogo berpendapat bahwa pendidikan Islam harus mengantarkan para lulusannya memiliki empat kekuatan yaitu: kedalaman spiritual, keagungan akhlak (moralitas), keluasan ilmu, dan kematangan profesional (*skill*).

d. Komitmen

Para pengawas prodi dan dewan prodi harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Orang biasanya tidak mau berubah, tetapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu.

e. Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)

Mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi manajemen lama, “kalau belum rusak, janganlah diperbaiki”. Menurut filosofi manajemen yang baru, “Bila tidak rusak, perbaikilah, karena bila anda tidak melakukannya orang lain pasti melakukannya”. Inilah konsep perbaikan berkelanjutan. Komponen terpenting mutu adalah pondasi yang mendasari bangunan program

mutu. Keyakinan dan nilai-nilai prodi atau wilayah yang akan menentukan kekuatan dan keberhasilan transformasi mutu.

Proses bekerja pada sistem merupakan suatu upaya untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam melakukan proses produksi atau pelayanan. Untuk dapat melakukan proses tersebut maka diperlukan sebuah komitmen dari keseluruhan orang-orang yang ada dalam organisasi. Proses-proses tersebut kemudian dinyatakan dalam kebijakan dan sasaran-sasaran mutu. Dari sasaran tersebut kemudian dilakukan upaya untuk dapat mencapai sasaran-sasaran tersebut, disinilah kemudian dibuat perencanaan untuk dapat mencapai sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam sasaran tersebut akan tergambar bagaimana suatu proses dilakukan, oleh siapa, sumber daya yang diperlukan dan kapan akan dilakukan. Untuk menjaga agar apa yang direncanakan tersebut berjalan secara benar, dan jika terjadi kesalahan dapat diantisipasi dengan cepat, maka diperlukan proses monitoring dan penilaian.

Melalui kegiatan monitoring dan penilaian tersebut itulah kemudian dihasilkan berbagai data dan fakta terhadap berbagai masalah yang terjadi selama proses produksi atau pelayanan berlangsung. Untuk dapat memaknai data dan fakta yang ada dan untuk dapat menyelesaikan

berbagai masalah yang berkembang, maka diperlukan kegiatan tinjauan manajemen. Dari tinjauan manajemen tersebut itulah dihasilkan berbagai tindakan perbaikan atau tindakan pengembangan. Tindakan perbaikan maupun tindakan pengembangan akan dimulai dengan melakukan kegiatan perencanaan, melaksanakan, memonitor, dan menilai. Hasilnya akan ditinjau lagi melalui kegiatan tinjauan manajemen. Demikian seterusnya siklus tersebut akan berjalan terus menerus tiada habisnya, sehingga proses pengembangan juga akan dilakukan terus menerus, disesuaikan dengan berbagai perkembangan yang terjadi. Melalui proses tersebut, dikembangkan berbagai hal yang berkaitan dengan upaya untuk menjaga kualitas.

Upaya-upaya tersebut kemudian dikenal dengan *Total Quality Control* (TQC) yaitu upaya untuk membuat kegiatan pembandingan antara standar layanan/ produk yang dipersyaratkan dengan layanan/produk yang dihasilkan. Upaya-upaya lainnya dapat berbentuk sistem atau gerakan yang bertujuan untuk mempertahankan kualitas. Upaya-upaya tersebut dapat berkaitan dengan proses menghasilkan suatu produk/layanan, pemberdayaan atau pengembangan sumber daya manusia, atau mengembangkan budaya kerja yang tinggi.

Setiap organisasi yang mempertahankan eksistensinya dengan karakteristik diatas, dituntut untuk melakukan transformasi perubahan

manajemen yang cukup mendasar. Sejarah Jepang dengan pertumbuhan industrinya dengan kekalahannya dalam perang dunia ke II telah mampu membuktikan bahwa sistem manajemen yang dikenal dengan sebutan *Total Quality Management*/Manajemen Mutu Terpadu (MMT) telah mampu membangkitkan Jepang dari negara yang hancur lebur akibat kalah perang menjadi negara yang mampu bersaing dengan negara-negara Eropa dan Amerika yang sudah lebih maju dahulu (Burnham, 1997; Prawirosentono, 2002).

Para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian MMT. Disini dikemukakan beberapa definisi sebagai kerangka kajian selanjutnya. Sallis dalam Gaspersz (2001:146) mengemukakan bahwa: *“Total Quality Management is a philosophy and methodology which assists institutions to manage change and to set their own agendas for dealing with plethora of new external pressures”*. Nyata sekali bahwa pendapat tersebut menunjukkan bahwa MMT bukan sekedar prosedur atau tahapan-tahapan dalam menyelesaikan suatu masalah, tetapi sebuah filsafat dan metodologi untuk membantu lembaga dalam menghadapi perubahan agar selalu sesuai dengan kebutuhan dan harapan pihak-pihak luar atau informan.

Definisi di atas hampir mirip dengan yang dikemukakan oleh Robins et.al. (2003) yang menyatakan bahwa: *“Total Quality Management (TQM) is a philosophy of management that is driven by customer needs and*

expectation and that focuses on continual improvement in work processes". Sherr & Gregory (2004) mengemukakan bahwa MMT adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan. Pendapat ini membuktikan bahwa MMT merupakan manajemen yang tidak hanya mementingkan produk tetapi lebih mementingkan proses. Produk yang bermutu pasti dihasilkan oleh proses yang bermutu pula. Untuk dapat mencapai proses yang bermutu, organisasi harus memiliki filosofi yang menyeluruh terhadap mutu yang dipahami oleh semua komponen organisasi. Dengan dipahaminya filosofi tersebut, seluruh komponen organisasi akan selalu melakukan pekerjaan sebaik mungkin, sehingga dapat terhindar dari berbagai kesalahan dalam meningkatkan efisiensi.

Jelaslah bahwa MMT bukan hanya milik manajer puncak saja, tetapi MMT merupakan manajemen yang mencakup semua orang, semua pekerjaan dan semua proses dalam organisasi seperti yang didefinisikan Burnham (1997:9).

Fokus	: Pelanggan internal dan eksternal
Definisi	: Memenuhi persyaratan pelanggan
Kawasan	: Setiap aspek dalam organisasi

Tanggungjawab	: Setiap orang
Standar	: Benar pada tahap awal (<i>right first time</i>) sesuai dengan tujuan
Metode	: Pencegahan bukan pendeteksian
Pengukuran	: Tidak ada kesalahan (<i>zero defect</i>)
Budaya	: Pengembangan secara terus menerus

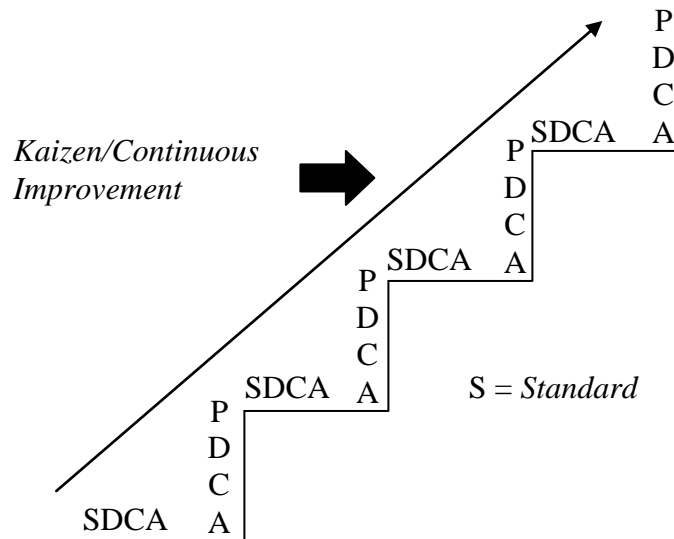
Dari berbagai penjelasan di atas maka MMT memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Selalu fokus pada pelanggan. Pelanggan bukan hanya pihak luar yang merupakan pembeli jasa atau produk dari organisasi, tetapi juga pelanggan internal, yaitu orang yang berinteraksi pada layanan satu dengan layanan lain dalam organisasi.
- b) Perhatian pada kegiatan pengembangan secara berkelanjutan. TQM memiliki komitmen untuk tidak pernah puas dengan suatu kualitas. Kualitas yang diinginkan bukan hanya “baik” tetapi harus “sangat baik”. Organisasi memiliki filosofi bahwa kualitas selalu dapat dikembangkan.
- c) Fokus pada proses. TQM memfokuskan pada proses kerja untuk menghasilkan barang dan jasa sehingga selalu harus dilakukan pengembangan secara berkelanjutan.

- d) Pengembangan mutu pada keseluruhan organisasi. TQM menggunakan definisi mutu yang sangat luas. Tidak hanya berkaitan dengan produk dan layanan akhir, tetapi juga bagaimana organisasi melakukan proses pengiriman, banyaknya komplain, dan bagaimana menangani komplain dengan sopan.
- e) Pengukuran yang akurat. TQM menggunakan teknik statistik untuk mengukur setiap variabel penting dalam kegiatan organisasi. Hal tersebut dilakukan melalui kegiatan-kegiatan membandingkan dengan standar yang berbeda atau melalui kegiatan *benchmark* untuk mengidentifikasi masalah, menelusuri akar masalah, dan menghilangkan penyebab dari masalah tersebut.
- f) Pemberdayaan sumber daya manusia. TQM menempatkan manusia sebagai sesuatu yang harus dikembangkan dalam upaya untuk mengembangkan proses. Tim kerja merupakan hal yang harus dikembangkan dalam kaitan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi.

Dalam teori *Continues Quality Imperovement* (CQI) dikenal dengan istilah *Plan, Do, Check, Action* (PDCA). *Plan* berkaitan dengan penetapan standar, *do* berkaitan dengan pemenuhan standar, *check* berkaitan dengan pengukuran pencapaian standar, dan *action* berkaitan dengan pengembangan dan perbaikan standar.

Sebagaimana diketahui dalam kaitan dengan proses, MMT mendasarkan pekerjaannya pada siklus Deming's yang dikenal dengan sebutan PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) (Sytsma, 2000). Seluruh aktivitas pekerjaan harus melakukan perencanaan (*Plan*) terlebih dahulu. Perencanaan yang sudah dibuat tidak boleh langsung dipakai sebagai standar pelaksanaan, tetapi harus terlebih dahulu dilakukan pengujian (*Do*) untuk menghindari kesalahan yang fatal. Seluruh proses yang dilakukan dalam proses Manajemen Mutu Terpadu (MMT) juga harus didasarkan pada data yang kuat. Hal tersebut disebabkan oleh salah satu prinsip dari Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang menitikberatkan pada tindakan pencegahan daripada penyelesaian masalah (Burnham, 1997), sehingga kegiatan *assesment* dalam proses Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan kegiatan sentral yang harus dilakukan. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) lebih menekankan pada pencegahan kesalahan dan menekankan kualitas desain. Data yang dihasilkan dari proses pengujian (*Check*) tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan modifikasi dan pengembangan pada desain. Hasil modifikasi tersebut itulah yang kemudian dijadikan pijakan dalam pelaksanaan proses manajemen (*Act*), demikian seterusnya proses tersebut berulang, sehingga selalu ada proses pengembangan dengan mendasarkan pada hasil evaluasi dan *assesment*.



Gambar 2.4. Tahap Pengembangan Terus Menerus
Sumber : Systma (2000)

Konsep inti dari MMT adalah konsep tentang sistem manajemen dengan mendasarkan fakta dan proses manajemen yang mendasarkan pada siklus PDCA (*Plan, Do, Check, and Action*). Namun demikian Sytsma (2000:5) membagi konsep tersebut menjadi dua yaitu:

1) Konsep Inti

- a. Konsep sistem dan analisis sistem.
- b. Variasi proses, termasuk sebab-sebab umum dan variasi sebab-sebab khusus.
- c. Proses pengendalian dengan statistik (*statistical process control*) dan bagan kontrol untuk mengidentifikasi sebab-sebab khusus.

- d. Siklus PDCA untuk pengembangan secara terus menerus berdasarkan pada analisis variasi sebab-sebab umum.
- e. Alat-alat untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah dan bantuan dalam mengimplementasikan proses yang baru.

2) Konsep pendukung

- a. Penekanan pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Isu-isu pekerja yang meliputi: pemberdayaan, tim, nilai-nilai pekerja, dan penekanan pada pendidikan dan pelatihan.

Pendapat Sytsma memasukkan pelanggan sebagai konsep pendukung, hal ini dikarenakan faktor pelanggan merupakan faktor diluar organisasi yang merupakan faktor yang kecil kemungkinannya untuk dikendalikan dalam proses manajemen. Namun demikian Sytsma juga menyadari bahwa tidak mungkin keberhasilan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) hanya melihat dari keberadaan faktor utama saja.

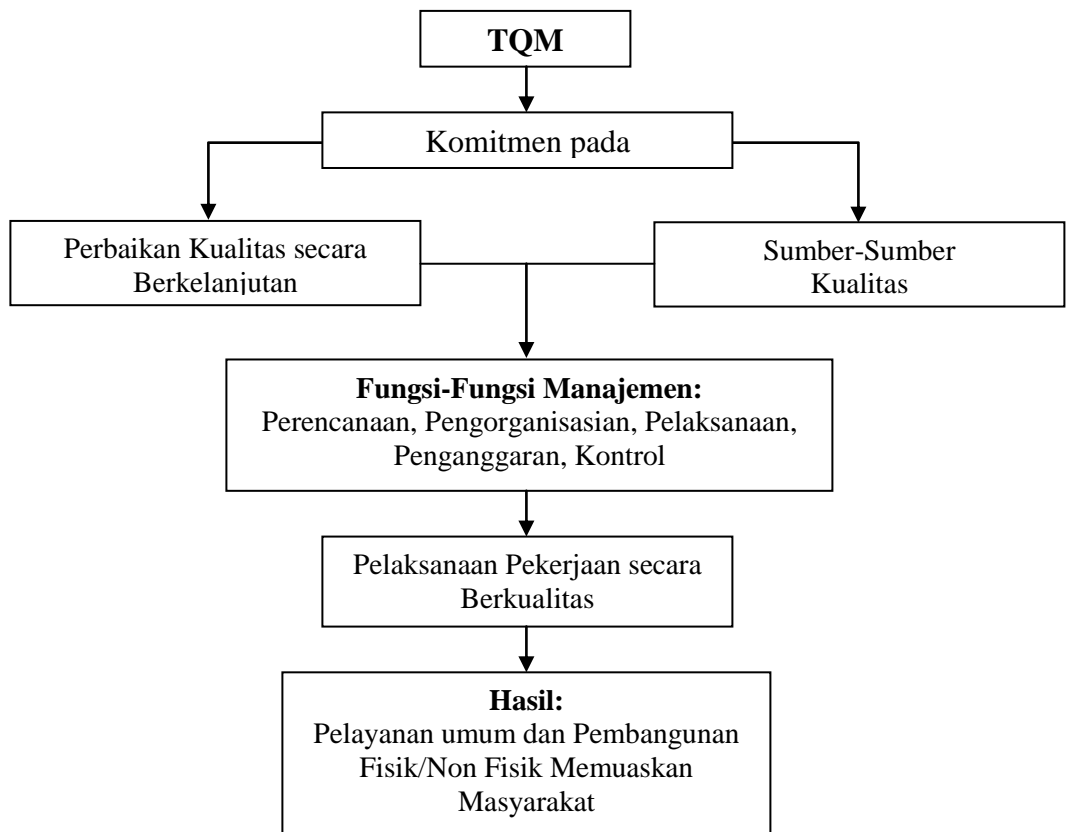
Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif melalui *planning*, *organizing*, *leading (actuating)*, dan *controlling* sumber daya organisasi. Fungsi manajemen perencanaan adalah menentukan tujuan-tujuan, menentukan tugas, menentukan sumber daya, pengorganisasian, menentukan dan

mengelompokan tugas-tugas, alokasi sumber daya, penentuan otoritas. Kepemimpinan pengaruh adalah motivasi, pengendalian, mengawasi aktivitas, koreksi, mengawasi target dan tujuan proses manajemen. *Input* (sumber daya) *man, material, money, method, machine, information*. Proses perencanaan: memiliki tujuan dan cara pencapaian, pnegorganisasian: pemenuhan tanggung jawab untuk pencapaian tujuan, kepemimpinan: menggunakan pengaruh untuk memotivasi bawahan, pengendalian: mengawasi kegiatan dan melaksanakan koreksi. *Output* (kinerja), mencapai tujuan, produk, jasa, efisiensi, efektivitas.

Kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Sedangkan organisasi adalah kesatuan sosial yang diarahkan dengan tujuan dan dibentuk dengan penuh pertimbangan. Entitas sosial merupakan dua orang atau lebih, diarahkan dengan tujuan (dirancang untuk mencapai *output* tertentu). Efektivitas yaitu melakukan pekerjaan dengan benar sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan, dan efisiensi yaitu melakukan pekerjaan dengan benar atau sesuai standar jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Tujuan manajemen mutu terpadu adalah untuk mewujudkan keleluasaan prodi dalam mengelola pendidikan. Dengan demikian peran prodi dominan akan berkembangnya prodi tersebut. Prodi diberi hak otonom untuk menentukan nasibnya sendiri. Paling tidak ada tiga tujuan dilaksanakannya manajemen terpadu yaitu peningkatan efisiensi, peningkatan mutu, peningkatan seluruh yang terkait di dalam pendidikan.

Manajemen merupakan suatu proses yang unik yang terdiri dari aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian serta dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Terry, 2008:4).



Gambar 2.5. Komitmen Kualitas dalam TQM
Sumber: Terry:2008

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi *output*(lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun *skill* serta kompetensi sosial mahasiswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi *Total Quality Management* (TQM) di dalam organisasi pendidikan (prodi) perlu dilakukan dengan sebenarnya, tidak dengan setengah hati. Dengan

memanfaatkan semua kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini.

Definisi manajemen mutu terpadu mencakup dua komponen yaitu apa dan bagaimana menjalankan mutu terpadu, di dalam manajemen mutu terpadu pelanggan adalah yang berkuasa atau raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Manajemen mutu terpadu adalah sebuah praktik yang berupa pendekatan strategik untuk menyelenggarakan prodi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan.

Menurut Sallis (2012:17) “Menciptakan budaya mutu dimana tujuan setiap anggota ingin menyenangkan pelanggannya, dimana struktur organisasinya mengizinkan untuk mereka berbuat seperti itu. Manajemen mutu terpadu adalah budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, fokus pada pelanggan prodi demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi seluruh warga yang ada di prodi, keluarga, masyarakat dan pemerintah”.

1) Pengertian perbaikan terus-menerus

Manajemen mutu terpadu menjadi suatu filosofi bahwa perubahan terus menerus hanya dapat dicapai melalui orang lain. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebagai sebuah pendekatan manajemen perubahan yang terus menerus dari suatu kebijakan jangka pendek dan jangka panjang, untuk mengembangkan budaya perbaikan secara

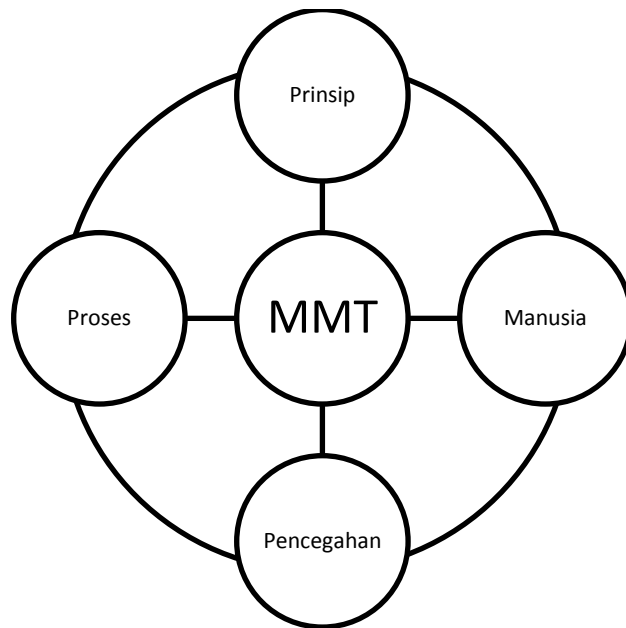
terus menerus, tugas ketua prodi adalah memberikan kepercayaan kepada seluruh warga prodi serta mendelegasikan kewenangan pada masing-masing yang di tunjuk sebagai koordinator untuk berperan aktif pada peningkatan mutu prodi. Perbaikan terus menerus di Jepang di sebut Kaizen yang artinya perbaikan sedikit demi sedikit, tetapi terus menerus.

2) Pengertian fokus pada pelanggan

Misi utama Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Seluruh organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu.

Burnham (1997:33) menyatakan bahwa komponen MMT ada empat, yaitu (1) prinsip-prinsip, (2) proses, (3) pencegahan, dan (4) manusia. Prinsip-prinsip ialah hal-hal yang harus dilakukan warga prodi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan prodi. Proses ialah upaya-upaya yang dilakukan warga prodi untuk memuaskan pelanggan. Pencegahan ialah upaya prodi untuk menghindari kesalahan sejak awal. Pencegahan lebih baik dari pada perbaikan harus menjadi filosofi seluruh warga prodi. Manusia ialah warga prodi yang bersinergi dalam suatu manajemen serta menekankan pada pentingnya hubungan manusiawi.

Keempat komponen MMT digambarkan oleh Burnham (1997:33) seperti di bawah ini:



Gambar 2.6. Komponen-Komponen MMT
Sumber ; Sallis (2012)

Menurut Sallis (2012:138) bahwa kerangka komponen-komponen mutu meliputi: 1) Kepemimpinan dan strategi meliputi komitmen, kebijakan mutu, analisis organisasional, misi, dan rencana strategi, serta kepemimpinan; 2) Sistem dan prosedur, efisiensi administratif, pemaknaan data, ISO 9001, dan biaya mutu; 3) Kerja tim meliputi pemberdayaan, memanajemen diri sendiri, kelompok, alat mutu yang digunakan; 4) Asasemen diri sendiri meliputi asasemen sendiri, monitoring dan evaluasi, survei kebutuhan pelanggan, dan penggajian

standar. Semua kegiatan yang dilakukan berfokus kepada peserta didik (*learners*).

Prodi bermutu dapat dilihat dari beberapa indikator. Indikator prodi bermutu dan tidak bermutu dapat dilihat dari beberapa aspek (Engkoswara, 1988:310):

Tabel 2.3
Indikator Prodi Bermutu dan Tidak Bermutu

No.	Prodi Bermutu	Prodi Tidak Bermutu
1	Masukan yang tepat	Masukan yang banyak
2	Semangat kerja tinggi	Pelaksanaan kerja santai
3	Gairah motivasi belajar tinggi	Aktivitas belajar santai
4	Penggunaan biaya, waktu, fasilitas, tenaga yang proporsional	Boros memakai sumber-sumber
5	Kepercayaan berbagai pihak	Kurang peduli terhadap lingkungan
6	Tamatan yang bermutu	Lulusan hasil katrol
7	Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	Keluaran tidak produktif

3. Budaya Mutu Program Studi

Membangun mutu tidaklah cukup hanya membuat aturan hitam diatas putih. Karena mutu tidak terletak diatas kertas, dalam manual mutu, dalam prosedur mutu atau dalam intruksi kerja. Dari semua unsur yang diperlukan untuk mewujudkan mutu, sikap adalah landasan yang paling fundamental. Sikap adalah suatu kecenderungan perilaku manusia. Manusia bisa memiliki sikap bertanggungjawab, peduli, responsive,

positif, proaktif, jujur, profesional, tetapi bisa juga sebaliknya, sikap masa bodoh.

Bertanggung jawab adalah sikap utama dan pertama yang harus dikembangkan didalam diri setiap personil organisasi, karena sikap bertanggung jawab akan menjadi “akar kokoh” untuk mewujudkan komitmen mutu. Sikap bisa merupakan atribut pribadi yang dibawa dari lingkungan keluarga. Bisa juga dibangun melalui pembinaan/pelatihan, dikondisikan, diikat dengan sistem dan dipraktekan dengan pengawasan dan keteladanan pimpinan. Bila perilaku itu bisa dipraktekan secara konsisten dan konsekuen akhirnya ia akan berubah menjadi suatu kebiasaan.

Bila sudah menjadi kebiasaan ia akan menjadi budaya dan bila sudah mejadi budaya yang kuat, ia akan menjadi karakter organisasi. Mewujudkan mutu dengan karakter akan jauh lebih apresiatif dan efektif karena mutu diciptakan dengan dorongan motivasi intrinsic yang mengandung nilai-nilai idealisme.

Budaya atau kultur pendidikan tinggi merupakan kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan di pendidikan tinggi dan mengikat semua warga dalam pendidikan tinggi yang bersangkutan. Budaya pendidikan tinggi juga merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus

berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Budaya pendidikan tinggi inilah yang berperan dalam menentukan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma perilaku, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, dan bentuk pengendalian dan pengawasan.

Kriteria pengukuran budaya pendidikan tinggi terlihat pada pola pemahaman dan penyesuaian perilaku setiap warga pendidikan tinggi dengan cara berperilaku dalam pendidikan tinggi tersebut. Semakin kuat budaya sekolah, maka semakin mantap pula kesepakatan tersebut. Budaya pendidikan tinggi harus melembaga, karena kultur tidak terbentuk begitu saja melainkan mencerminkan masa lalu pendidikan tinggi saat didirikan. Kultur memerlukan institusionalisasi berupa upaya melestarikan kultur pendidikan tinggi dengan proses sosialisasi agar para warga pendidikan tinggi memahami kultur pendidikan tempat mereka bergabung. Budaya pendidikan tinggi merupakan faktor yang berpengaruh dalam menciptakan pendidikan tinggi yang efektif, yang mampu mencapai tujuan dan berbagai sasaran.

Kultur akan menumbuhkan perasaan dalam diri warga pendidikan tinggi tentang bagaimana berperilaku, apa yang harus dilakukan, dan menentukan skala prioritas tugas. Budaya pendidikan tinggi juga berpengaruh pada cara-cara penyelesaian masalah yang muncul dalam

menentukan cara yang tepat untuk melayani stakeholder pendidikan, dan mengidentifikasi reaksi yang tepat dalam mengantisipasi kompetisi yang dinamis.

Perubahan lingkungan yang dinamis mempunyai dampak yang kuat terhadap kehidupan sekolah. Perubahan-perubahan yang mengarah pada bentuk peningkatan kreativitas, inovasi, visi misi tentang masa depan, pemanfaatan teknologi yang canggih orientasi baru dalam interaksi dengan semua pihak yang berkepentingan, yang terjadi secara mendasar harus disikapi dengan mengubah budaya pendidikan tinggi yang berorientasi mutu, karena budaya pendidikan tinggi yang statis akan mempunyai dampak yang tidak efektifnya sekolah.

Dengan kata lain, budaya pendidikan tinggi dalam perspektif mutu tidak muncul dan tumbuh dengan sendirinya, melainkan dengan sadar ditanamkan, ditumbuhkan, dipelihara, dan dipertahankan melalui suatu strategi perubahan yang kompleks yang ditentukan dan diterapkan oleh pihak sekolah. Sistem yang tersirat dalam manajemen mutu tersebut mencakup komponen yang saling terkait satu sama lain yaitu konteks, input, proses, output, dan outcomes.

Dalam konteks diatas, pendidikan tinggi harus memiliki kebijakan mutu yang jelas dengan melembagakan budaya mutu sebagai bagian dari peningkatan mutu pendidikan tinggi tersebut. Dengan perspektif budaya

mutu tersebut diharapkan tumbuh kemandirian pendidikan tinggi sehingga pendidikan tinggi dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan kualitas pendidikan dan memenuhi kebutuhan dan perkembangan peserta didik. Pendidikan tinggi harus melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan melalui upaya inovatif dan kreatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah, serta bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada pemerintah, orang tua, masyarakat, dan stakeholder pendidikan lainnya. Lalu bagaimana cara membangun budaya mutu secara konsisten sehingga bisa dilakukan perbaikan yang berkesinambungan sehingga kinerja organisasi terukur. Salah satu yang sudah mulai diterapkan di Indonesia adalah dengan menerapkan sistem manajemen mutu atau dalam Standard International disebut ISO 9001.

Perspektif pendidikan yang hanya berbasis pada input dan proses, akan membuat tidak dinamis, kurang efisien dan mengarah pada stagnasi pedagogis, sehingga sistem pendidikan cenderung tidak bisa beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kebutuhan masyarakat. Dalam menyikapi perubahan yang dinamis, harus disadari bahwa pendidikan merupakan pendekatan dasar dalam proses perubahan tersebut. Pendidikan dimaknai sebagai kehidupan, pendidikan tidak lagi

memandang orang sebagai objek pendidikan melainkan melibatkan orang sebagai objek dan subjek pendidikan.

Membangun budaya mutu mutlak harus diikuti perubahan yang dilakukan oleh pendidikan tinggi. Perubahan pendidikan tinggi tidak hanya mencakup manajemen sekolah, namun mampu menciptakan iklim kondusif untuk perkembangan pribadi peserta didik, tidak hanya menjadi lembaga mekanis dan birokratis, tetapi menjadi lembaga pendidikan yang inovatif dan demokratis. Konsekuensi dari perubahan dimensi mutu adalah pendidikan tinggi harus melakukan manajemen konsekuensi yang berupa adaptasi dan pembaharuan, terutama dalam pemimpin pendidikan. Pemimpin pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan bagi kualitas pendidikan tinggi. Arcaro (1995, 13) mengatakan bahwa *a quality leader is defined as a person who measures his or her success by the success of the individuals within the organization*. Dalam konteks tersebut, pemimpin pendidikan tinggi merupakan unsur utama dalam membangun dan melembagakan budaya mutu di pendidikan tinggi.

Membangun budaya mutu mengharuskan pemberdayaan kelembagaan pendidikan tinggi bersangkutan, yang berupa kemampuan untuk melakukan pembaharuan pendidikan tinggi (*universitas renewal*). Menurut Bolman (1994,96) yang mengharuskan lembaga melakukan penataan dan pemberdayaan adalah: 1. Perubahan lingkungan dari

masyarakat yang pasif menjadi masyarakat yang aktif dan kritis. Perlu direspon dengan bentuk lembaga yang mampu memberikan pelayanan secara cepat dan akurat 2. Perubahan atau perkembangan teknologi 3. Perkembangan lembaga dengan meningkatnya jumlah anggota dan jumlah asset yang harus dikelola 4. Perubahan kehidupan politik.

Perubahan kepemimpinan seringkali membawa visi baru yang bersama kebijakan lain akan diterjemahkan menjadi misi lembaga yang akan dirumuskan dan fungsi-fungsi. Pembaharuan pendidikan tinggi (*universitas reform*) tentu saja membutuhkan proses dan tidak dapat berjalan secara otomatis. Untuk itu diperlukan sikap positif terhadap pembaharuan bagi semua komponen dalam pendidikan tinggi dan pemberdayaan sumber daya untuk melakukan perubahan itu sendiri menjadi lebih baik.

Paine, Turner dan Pryke, (1992, 10-13) dan Glasser (1992) mengemukakan tentang petunjuk bagi pendidikan tinggi untuk dapat hidup dan bersaing sebagai berikut:

1. Secara terus menerus berinovasi untuk mengembangkan peserta didik, staf dan berbagai layanan pendidikan tinggi.
2. Mengadopsi filosofi baru, dengan menjadikan quality sebagai filosofi dan paradigma baru dengan penekanan pada kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan tinggi.

3. Berhenti bergantung pada inspeksi massal, dengan pendidik (guru) harus menghasilkan kualitas kinerja.
4. Melakukan pendekatan dengan orangtua (masyarakat) atau jenjang pendidikan tinggi dibawahnya untuk menjamin kualitas input.
5. Melaksanakan evaluasi dan penelitian kontinu untuk mengembangkan sistem dan proses sebagaimana pengembangan kualitas dan produktivitas.
6. Mengadakan training dan retraining tentang mutu total bagi pendidik, staff dan peserta didik. Pendidik merupakan pemeran model dalam kualitas dengan pengembangan kemampuan mengendalikan diri, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
7. Kepala pendidikan tinggi sebagai pemimpin untuk mengarahkan pendidik dan peserta didik. Dalam kelas, pendidik lebih berperan sebagai pemimpin bukan supervisor.
8. Seluruh staf harus merasa mereka dapat menunjukkan atau menjelaskan berbagai masalah yang dihadapi dan mencari cara pengembangan. Dalam kelas pendidik harus mengembangkan atmosfer kerja sama dengan peserta didik.
9. Seluruh civitas akademika (warga sekolah) harus bekerja sesuai dengan kebijakan dan tujuan sekolah. Perlu dihilangkan tembok pembatas antara berbagai jurusan dan staff serta diantara peserta didik.

10. Mengurangi berbagai semboyan, desakan dan target yang bernada pemaksaan dari luar.
11. Kurangi angka-angka kuota, diganti dengan penerapan kepemimpinan, karena penetapan kuota justru akan mengurangi produktivitas dan kualitas.
12. Hilangkan perintang yang dapat menghilangkan kebanggaan guru dan siswa terhadap kecakapan kinerjanya.
13. Sediakan program pendidikan atau pengembangan diri bagi setiap orang sejalan dengan kebutuhan dan penguasaan materi, metode dan teknik baru.
14. Pengelola harus memberikan kesempatan semua pihak untuk mengambil bagian atau peranan dalam pencapaian kualitas.

Prodi bermutu pada dasarnya adalah prodi yang menjalankan asas terpentingnya yaitu “semua mahasiswa dapat belajar”. Hal ini berarti prodi merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi mahasiswa untuk belajar *a place for better learning*. Dengan demikian seluruh upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di prodi diarahkan bagi usaha membuat seluruh peserta didik belajar dengan nyaman, aman dan menyenangkan. Prodi efektif yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menjamin semua mahasiswa (tanpa memandang ras, jenis kelamin

maupun status sosial ekonomi) bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial.

Prodi bermutu menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Prodi efektif adalah prodi yang membuat prestasi, tidak saja pada mahasiswa tetapi pada semua komponen yang melingkupinya, namun indikator yang paling dominan adalah pada prestasi mahasiswa sesuai dengan filosofi prodi sebagai tempat belajar terbaik. Prestasi yang diinginkan prodi pada setiap komponennya ditetapkan berdasarkan tujuan pada masing-masing komponen yang bisa disebut sasaran atau target. Parameter untuk mencapai efektifitas dinyatakan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil (lulusan, produk jasa, produk barang dan sebagainya) yang dicapai dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah (unsur yang serupa) yang diproyeksikan atau ditargetkan dalam kurun waktu tertentu.

Pada prodi bermutu terdapat proses perekayasaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada pembelajaran secara optimal. Prodi efektif fokus pada pemberdayaan semua komponen sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar mahasiswa memiliki kompetensi.

Komponen-komponen prodi yang menjadi fokus pemberdayaan dapat dipahami dengan pendekatan prodi sebagai suatu sistem yaitu terdiri dari kontek, input, proses-output dan *outcome*.

Tabel 2.4.
Ciri Prodi Efektif

Konteks	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan masyarakat 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan orang tua dan lingkungan • adanya hubungan yang baik antara prodi dengan orang tua • dukungan keluarga dan masyarakat terhadap prodi
	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan yang efektif dari sistem pendidikan • fleksibilitas dan otonomi
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang kuat 	<ul style="list-style-type: none"> • kepemimpinan dan perhatian ketua prodi terhadap kualitas pengajaran • ketua prodi mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para dosen dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.
	<ul style="list-style-type: none"> • Visi 	<ul style="list-style-type: none"> • sistem nilai dan keyakinan • tujuan prodi: mempunyai standar prestasi yang sangat tinggi • penekanan pada pencapaian kemampuan dasar
	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan materi yang cukup • waktu pembelajaran yang cukup
	<ul style="list-style-type: none"> • kualitas dosen 	<ul style="list-style-type: none"> • sikap positif dari para dosen • pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran

	<ul style="list-style-type: none"> • mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> • harapan yang tinggi dari mahasiswa • mahasiswa berpendapat kerja keras lebih penting daripada keberuntungan dalam meraih prestasi; • mahasiswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum • perilaku mahasiswa yang positif
Proses	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim prodi 	<ul style="list-style-type: none"> • adanya standar disiplin yang berlaku bagi ketua prodi, dosen, mahasiswa, dan karyawan • Lingkungan fisik yang mendukung dan nyaman • iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pembelajaran • pengembangan staf dan iklim prodi yang kondusif untuk belajar • peraturan dan disiplin • adanya penghargaan dan insentif • adanya penghargaan bagi mahasiswa yang berprestasi • harapan yang tinggi dari komunitas • pengembangan dan kolegialitas pada dosen
	<ul style="list-style-type: none"> • kurikulum 	<ul style="list-style-type: none"> • adanya pengorganisasian kurikulum • menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya

	<ul style="list-style-type: none"> • PBM 	<ul style="list-style-type: none"> • keterlibatan dan tanggung jawab mahasiswa • variasi strategi pembelajaran • frekuensi pekerjaan rumah • penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat mahasiswa • penilaian mahasiswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar mahasiswa • adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin • pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar mahasiswa • memusatkan diri pada kurikulum dan instruksional • mahasiswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan • harapan yang tinggi pada prestasi mahasiswa
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil belajar mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> • mahasiswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik • mampu mendemonstrasikan kebolehannya mengenai seperangkat kriteria
	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian keseluruhan 	
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> • Kesempatan kerja • Penghasilan 	

Sumber: diadaptasi dari Squires (1983), Scheerens (2000), Mackenzie (1983), Edmons (1979), Townsend (1994), Heneveld (1992), Bosker dan Guldemon (1991)

Tola dan Furqon memaparkan ciri prodi efektif berdasarkan pada dimensi tujuan, kepemimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan, kemajuan pembelajaran, iklim, dan komitmen. Dengan rincian sebagaimana terangkum dalam tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.5
Ciri-ciri Prodi Bermutu

CIRI-CIRI	INDIKATOR
Tujuan prodi dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan Prodi: <ul style="list-style-type: none"> • dinyatakan secara jelas • digunakan untuk mengambil keputusan • dipahami oleh dosen, staf dan mahasiswa
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh ketua prodi	Ketua prodi: <ul style="list-style-type: none"> • bisa dihubungi dengan mudah • bersikap responsif kepada dosen dan mahasiswa • responsif kepada orang tua dan masyarakat • melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran • menjaga agar rasio antara dosen/mahasiswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi dosen dan staf tinggi	Dosen dan staf: <ul style="list-style-type: none"> • yakin bahwa semua mahasiswa bisa belajar dan berprestasi • menekankan pada hasil akademis • memandang dosen sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan mahasiswa
Ada kerjasama kemitraan antara prodi, orang tua dan masyarakat	Prodi: <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi secara positif dengan orang tua • Memelihara jaringan dukungan orang tua • Orang tua dan masyarakat • Berbagi tanggung jawab untuk menegakan disiplin dan mempertahankan keberhasilan • Menghadiri acara-acara penting di prodi
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi mahasiswa	Prodi: <ul style="list-style-type: none"> • Rapi, bersih dan aman secara fisik • Dipelihara secara baik • Memberi penghargaan kepada yang berprestasi

untuk belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi penguatan terhadap perilaku positif mahasiswa Mahasiswa: <ul style="list-style-type: none"> • Mentaati aturan prodi, fakultas, universitas • Menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
Kemajuan mahasiswa sering dimonitor	Dosen memberi mahasiswa: <ul style="list-style-type: none"> • Tugas yang tepat • Umpan balik secara cepat/segera • Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal • Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan kepada keberhasilan mahasiswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial	Mahasiswa: <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersipat akademis maupun non akademis • Memperoleh keterampilan yang esensial Ketua prodi: <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial Dosen: <ul style="list-style-type: none"> • Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial
Komitmen yang tinggi dari SDM prodi terhadap program pendidikan	Dosen: <ul style="list-style-type: none"> • Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan prodi Staff: <ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat dan mendukung kebijakan prodi dan universitas • Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Sumber: Diadopsi dari Tola dan Furqon, (2002:19)

<Http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/44/htm>

Prodi efektif dapat juga dilihat dari berbagai karakteristik, di antaranya (1) kepemimpinan dan perhatian ketua prodi terhadap kualitas pembelajaran, (2) pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, (3) iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pembelajaran, (4)

harapan bahwa semua mahasiswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) penilaian mahasiswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar.

Ciri-ciri prodi bermutu ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan prodi. Pam Sammons (Morely and Rassool, 1999:121) menetapkan aspek prodi bermutu sekaligus dengan indikatornya sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 2.6.
Karakteristik Prodi bermutu Pam Sammons

ASPEK	INDIKATOR
Profesional Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • firm and purposeful • a participate approach • the leading profesional
Shared vision and goals	<ul style="list-style-type: none"> • unity of purpose • consistency of practice • collegiality and collaboration
A learning environment	<ul style="list-style-type: none"> • an orderly atmosphere • an attractive working environment • maximization of learning time
Learning	<ul style="list-style-type: none"> • academic emphasis • focus on achievement
Purposeful teaching	<ul style="list-style-type: none"> • high expectation all round • communicating expectations • providing intelctual challenge
Positive reinformcement	<ul style="list-style-type: none"> • clear and fair dicipline • feedback
Monitoring progress	<ul style="list-style-type: none"> • monitoring pupil performance • evaluating school performance
Pupil right and responsibility	<ul style="list-style-type: none"> • raising pupil self esteem • positions of responsibility • control of work

Partnership	<ul style="list-style-type: none"> • parental involvement in their children's learning
A learning organization	<ul style="list-style-type: none"> • based staff development

Diadopsi dari : Morely & Rassool, (1999:121)

Bank Dunia (2000:42) mengidentifikasi empat kelompok karakteristik prodi bermutu, yang ditinjau dari *Supporting Inputs*, *Enabling Condition*, *School Clime*, *Teaching-Learning Process*.

Tabel 2.7
Karakteristik Prodi Efektif

Aspek	Indikator
Supporting inputs	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan orang tua dan masyarakat • lingkungan belajar yang sehat • dukungan yang efektif dari sistem pendidikan • kelengkapan buku dan sumber belajar
Enabling condition	<ul style="list-style-type: none"> • kepemimpinan yang efektif • dosen yang kompeten, fleksibilitas, dan otonomi • waktu di kelas yang efektif dan efisien
Clime	<ul style="list-style-type: none"> • harapan mahasiswa yang tinggi • sikap dosen yang efektif • keteraturan dan disiplin • kurikulum yang terorganisasi. • Sistem reward dan insentif bagi mahasiswa dan dosen • tuntutan waktu belajar yang tinggi
Teaching-learning process	<ul style="list-style-type: none"> • strategi mengajar yang bervariasi • penilaian pekerjaan rumah dan umpan balik yang sering • partisipasi (kehadiran, penyelesaian studi, kelanjutan studi)

Bertitik tolak pada teori diatas, bahwa pengertian prodi bermutu memandang prodi sebagai suatu sistem yang mencakup banyak aspek baik input, proses, *output* maupun *outcome* serta tatanan yang ada dalam prodi tersebut. Dimana berbagai aspek yang ada dapat memberikan dukungan satu sama lain untuk mencapai visi, misi dan tujuan, dari prodi yang dikelola secara efektif dan efisien.

Pentingnya pemahaman terhadap keefektifan prodi tidak saja dalam kaitan dengan meningkatkan mutu pendidikan tetapi juga sejalan dengan kebijakan nasional yaitu desentralisasi pendidikan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang sekaligus terkait dengan adanya otonomi prodi. Diharapkan prodi dapat lebih leluasa mengelola sumber daya pendidikan dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta prodi dapat lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat dan mampu melibatkan masyarakat dalam membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan pada tingkat prodi.

4. Manajemen Mutu Program Studi

Manajemen mutu merupakan suatu proses manajerial yang didasarkan kepada tercapainya standard proses dan hasil yang dapat memenuhi kebutuhan stakeholders. Untuk menjelaskan tentang mutu paling tidak ada dua aspek yang perlu diperhatikan yaitu sasaran, target

dan tujuan yang harus dipenuhi dan kesesuaian dengan apa yang diinginkan atau memuaskan pelanggan (Subroto,2007). Pemahaman tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu perguruan tinggi merupakan suatu proses manajerial untuk mencapai mutu perguruan tinggi. Proses manajemen yang dijalankan berorientasi kepada pemenuhan standar dan pemenuhan kebutuhan konsumen perguruan tinggi.

Untuk perbaikan manajemen pendidikan di Indonesia perlu dilakukan reformasi di berbagai bidang, yang menyangkut masalah strategi yang digunakan dalam pemberdayaan (*empowerment*). Perencanaan menggunakan pendekatan perencanaan strategis (*strategic planning*) serta struktur yang digunakan adalah ramping dan desentralisasi dan profesionalisasi sumber daya manusia. Sedangkan terkait dengan pengawasan, hal ini menggunakan pendekatan kendali mutu (*Total Quality Management*).

Sistem pengembangan secara terus menerus dan kepuasan pelanggan merupakan kalimat yang selalu ada dalam setiap definisi yang dikemukakan pakar terhadap Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Sistem pengembangan secara terus menerus menggambarkan bahwa Manajemen Mutu Terpadu (MMT) memiliki titik tekan pada proses dan bekerja dengan mendasarkan pada sistem. Secara garis besar, penerapan

Manajemen Mutu Terpadu secara efektif dapat diidentifikasi dari proses perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, penilaian mutu, dan perbaikan mutu.

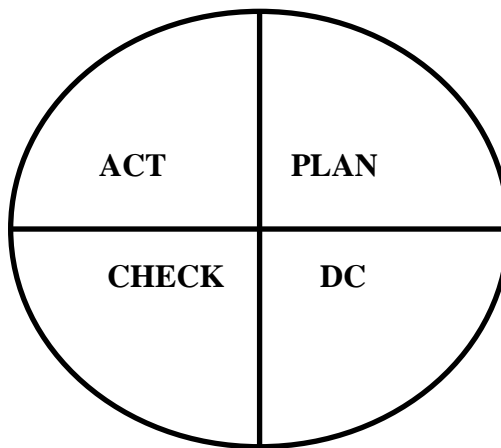
Perguruan Tinggi (PT) dapat dipahami sebagai jenjang pendidikan berikutnya yang dapat ditempuh oleh lulusan SMA sederajat. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 Pasal 19 (1) menyatakan pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi. Seorang lulusan perguruan tinggi diharapkan memiliki keahlian dan kemampuan mulai teknis hingga analisis.

Sistem pengelolaan perguruan tinggi banyak mengalami perubahan, secara yuridis tata aturan perguruan tinggi diatur melalui PP No 30 tahun 1990 sebagai penjabaran dari Undang-Undang No 2 tahun 1989 yang selanjutnya disempurnakan dengan PP No. 57 tahun 1998. Pada peraturan pemerintah nomor 57 tahun 1998 masih menggunakan pendekatan sentralistik, perguruan tinggi belum memiliki kewenangan yang luas dalam mengelola lembaga, peran masyarakat belum diakomodir secara luas dan masyarakat tidak memiliki peranan dalam penentuan kebijakan perguruan tinggi.

Sejalan dengan perubahan sistem pemerintahan, aturan tentang pengelolaan PT juga mengalami perubahan yaitu dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 61 tahun 1999 tentang penetapan perguruan tinggi sebagai badan hukum. Peraturan tersebut mendorong dikeluarkannya kebijakan perubahan status perguruan tinggi negeri menjadi Perguruan Tinggi BHMN. Beberapa perguruan tinggi seperti Universitas Indonesia (UI), Institut Pertanian Bogor (IPB), Institut Teknologi Bandung (ITB), Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dan Universitas Padjajaran (UNPAD) dijadikan *pilot project* PT BHMN. Menindaklanjuti kebijakan tersebut pemerintah mengeluarkan UU No. 9 tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP) namun sayang karena dipandang terlalu mengarah kepada komersialisasi pendidikan perundang-undangan tersebut pada awal 2010 dicabut oleh Mahkamah Konstitusi.

Sejalan dengan semangat peningkatan kualitas perguruan tinggi pemerintah mengeluarkan sebuah dokumen rencana pembangunan jangka panjang pendidikan tinggi yang dikenal dengan HELTS (*Higher Education Long Term Strategy*) tahun 2003-2010. Orientasi utama pembangunan pendidikan tinggi

Komitmen yang kuat, kerjasama tim dan pemikiran inovatif. Ozeki dan Asaka dalam Al-saket (2003:25) mengemukakan sebuah gagasan siklus manajemen kualitas yang disebut PDCA, konsep tersebut dapat disajikan dalam visualisasi berikut:



Gambar 2.7. PDCA Control Cycle

Sumber : Ozeki dan Asaka dala Al-Saket (2003:25)

Secara rinci siklus PDCA dijelaskan sebagai berikut:

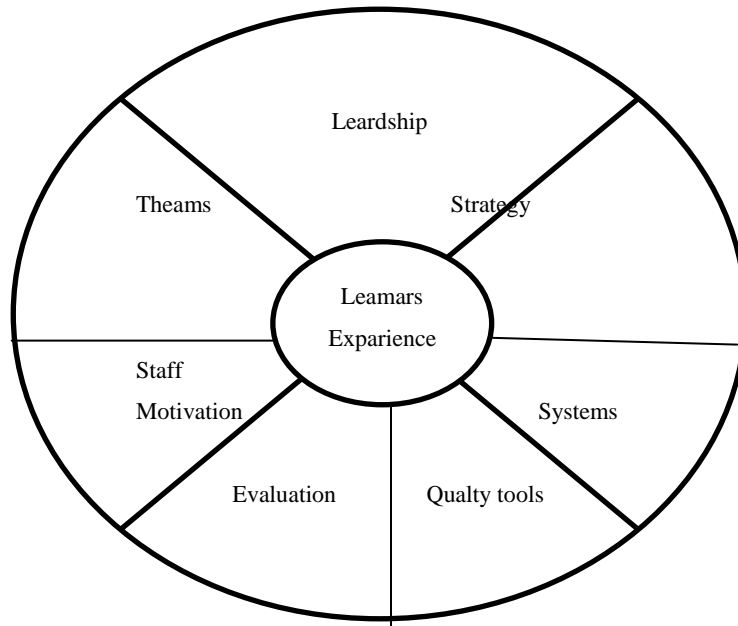
(a) perencanaan (*plan*) , yaitu menentukan tujuan dan mengembangkan untuk mencapai suatu tujuan; (b) melakukan (Do), implementasi dari perencanaan; (c) pemeriksaan (Check), berupa evaluasi semua hasil perencanaan dan implementasi; dan (d) tindakan (Act), pengambilan keputusan untuk pengawasan mutu.

Akselerasi peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dikembangkan melalui pengembangan manajemen kualitas perguruan tinggi yang

didasarkan kepada penerapan konsep manajemen mutu terpadu dan manajemen kualitas ISO 9001:2008. Namun, secara aplikatif di pendidikan tinggi masih membutuhkan adanya adaptasi konsep dan pengembangan konsep yang sejalan dengan karakteristik dan tugas pokok yang harus dijalankan lembaga pendidikan tinggi.

Menurut Salis (1993) TQM adalah sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan, dan inti dari TQM adalah perubahan budaya dari pelakunya. Lebih lanjut Slamet (1995) menegaskan bahwa TQM adalah suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja.

Manajemen mutu pendidikan pada dasarnya bertujuan untuk mencari perubahan focus sekolah, dari kelayakan jangka pendek menuju kearah perbaikan jangka panjang, serta dampaknya terhadap perubahan nilai-nilai budaya sekolah. Edward Sallis (1993) berpendapat bahwa “manajemen mutu merupakan lingkaran perbaikan yang berkelanjutan dan sangat menekankan pada *improvement and change*”, sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.8. Quality Circle (Lingkar Mutu)

Manajemen mutu terpadu (MMT) dapat digunakan untuk mengurangi rasa takut dan meningkatkan kepercayaan dilingkungan sekolah. MMT dapat digunakan sebagai perangkat untuk membangun aliansi antara pendidikan, bisnis dan pemerintahan. Aliansi pendidikan memastikan bahwa para profesional pendidikan tinggi atau wilayah memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan program-program pendidikan. MMT dapat memberikan focus kepada pendidikan dan masyarakat. MMT membentuk infrastruktur yang fleksibel yang dapat memberikan respons yang cepat kepada perubahan tuntutan masyarakat. MMT dapat membantu pendidikan menyesuaikan

diri dengan keterbatasan dana dan waktu, pada akhirnya MMT memudahkan pendidikan tinggi mengelola perubahan.

TQM juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena TQM menselaraskan usaha-usaha orang banyak dan agar mereka bersemangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan,, maka menuntut adanya perubahan sifat hubungan antara yang mengelola (pimpinan) dan yang melaksanakan pekerjaan (staf atau karyawan). Perintah dari atasan diubah menjadi inisiatif dari bawah, dan tugas pimpinan bukanlah memberi perintah tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan. Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha jasa yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya, yaitu mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut. Mereka yang belajar tersebut bisa merupakan mahasiswa/pelajar/murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelangga primer (primary external customers). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. Para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja,

dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (secondary external customers). Pelanggan lainnya yang bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat penggunaan output pendidikan (tertiary external customers). Selain itu, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari intern lembaga, mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen.

Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan berkualitas mereka diuntungkan, baik secara kebanggaan maupun finansial. Seperti disebut di atas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan di atas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

Sebagai contoh dari penerapan 14 prinsip-prinsip pencapaian mutu Edward Deming, kita bisa mengaplikasikan pada perguruan tinggi. Uraian tentang penerapan prinsip-prinsip tersebut di lembaga

pendidikan/ perguruan tinggi (Slamet, 1999), dapat meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) untuk menjadi perguruan tinggi yang bermutu perlu kesadaran, niat dan usaha yang sungguh-sungguh dari segenap unsur didalamnya. Pengakuan orang lain (Mahasiswa, sejawat dan masyarakat) bahwa PT kita adalah bermutu harus diraih. (2) PT yang bermutu adalah yang secara keseluruhan memberikan kepuasan kepada masyarakat pelanggannya, artinya harapan dan kebutuhan pelanggan terpenuhi dengan jasa yang diberikan oleh PT tersebut. Kebutuhan pelanggan adalah berkembangnya SDM yang bermutu dan tersedianya informasi, pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat, karya/produk PT tersebut.

Bentuk kepuasan pelanggan misalnya para lulusannya merasakan manfaat pendidikannya dalam meneliti kariernya di lapangan kerja. Selain itu didalam PT tersebut terjadi proses belajar-mengajar yang teratur dan lancar, dosen-dosennya produktif, berperan aktif dalam memajukan bangsa dan negara, dan lulusannya berprestasi cemerlang di masyarakat. (3) perhatian PT selalu ditujukan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan; mahasiswa, masyarakat, industry, pemerintahan dan yang lainnya, sehingga mereka puas karenanya. (4) dalam PT yang bermutu tumbuh dan berkembang kerjasama yang baik antar sesama unsur didalamnya untuk mencapai mutu yang ditetapkan. Sebagai contoh

kelompok pengajar kerja sama menyusun strategi pembelajaran mahasiswa secara efektif dan efisien.

Jika hanya satu atau dua saja dosen yang mengajar secara baik tidaklah cukup, karena tidak akan menjamin terjadinya mutu mahasiswa yang baik. Untuk itu, maka harus semua dosen menjadi pengajar yang baik. Sebaliknya, jika dosennya menjadi pengajar yang baik, maka mahasiswanya haruslah ingin belajar secara efektif. Proses belajar mengajar tidak dapat dikatakan efektif dan efisien jika hanya sepihak, dosennya saja atau mahasiswanya saja yang baik. Interaksi yang baik antar sesama unsur dalam PT harus terjalin secara intensif, agar pencapaian mutu dapat berhasil sesuai harapan.

Dalam upaya menggiatkan kerjasama antar unsur dalam PT tersebut perlu dibentuk “tim perbaikan mutu” yang diberi kewenangan untuk mencari upaya agar mutu PT lebih baik. Untuk ini pelatihan kepada tim terutama tentang cara-cara bekerjasama yang efektif dan efisien dalam tim sangat diperlukan. (5) diperlukan pimpinan yang mampu memotivasi, mengarahkan, dan mempermudah serta mempercepat proses perbaikan mutu. Pimpinan lembaga (pimpinan fakultas, pimpinan jurusan, pimpinan program studi dan pimpinan lainnya) bertugas sebagai motivator dan fasilitator bagi orang-orang yang bekerja dibawah pengawasannya untuk mencapai mutu. Setiap atasan

adalah pemimpin, sehingga ia haruslah memiliki kepemimpinan. Kepemimpinan haruslah yang membuat orang kemudian merasa lebih berdaya, sehingga yang dipimpin mampu melaksanakan tugas pekerjaannya lebih baik dan hasil yang lebih baik pula. (6) semua karya PT (pengajaran, penelitian, pengabdian, administrasi, dll) selalu diorientasikan pada mutu, karena setiap unsur yang ada didalamnya telah berkomitmen kuat pada mutu. Akibat dari orientasi ini, maka semua karya yang tidak bermutu ditolak atau dihindari. (7) ada upaya perbaikan mutu PT secara berkelanjutan. Untuk ini standar mutu yang ditetapkan sebelumnya selalu dievaluasi dan diperbaiki sedikit demi sedikit sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. (8) segala keputusan untuk perbaikan mutu pelayanan pendidikan/pengajaran selalu didasarkan data atau fakta untuk menghindari adanya kelemahan dan keraguan dalam pelaksanaannya. (9) penyajian data yang fakta dapat ditunjang dengan berbagai alat dan teknik untuk perbaikan mutu yang bisa dianalisis dan disimpulkan, sehingga tidak menyesatkan. (10) hendaknya pekerjaan di PT jangan dilihat sebagai pekerjaan rutin yang sama saja dari waktu ke waktu, karena bisa membosankan. Setiap kegiatan di PT harus direncanakan dan dilaksanakan dengan cermat, serta hasilnya dievaluasi dan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Hendaknya tercipta kondisi pada setiap yang bekerja di lembaga tersebut untuk bersedia

belajar sambil bekerja, dan sedapat mungkin diprogramkan baik belajar tentang materi, metode, prosedur, dan lain-lain. (11) dari waktu ke waktu prosedur kerja yang digunakan di PT perlu ditinjau apakah mendatangkan hasil yang diharapkan. Jika tidak maka prosedur tersebut perlu diubah dengan yang lebih baik. (12) perlunya pengakuan dan penghargaan bagi yang telah berusaha memperbaiki mutu kerja dan hasilnya. Dosen-dosen dan karyawan administrasi mencoba cara-cara kerja baru dan jika mereka berhasil diberikan pengakuan dan penghargaan. (13) perbaikan prosedur antar fungsi di PT sebagai bentuk kerjasama harus dijalin hubungan saling membutuhkan satu sama lain. Tidak ada yang lebih penting satu unsur dari unsur yang lain dalam mencapai mutu PT misalnya, tenaga administrasi sama pentingnya dengan tenaga pengajar, dan sebaliknya. (14) tradisikan pertemuan antar pengajar dan mahasiswa untuk mereview proses belajar-mengajar dalam rangka memperbaiki pendidikan/pengajaran yang bermutu. Pertemuan dengan orang tua mahasiswa, pertemuan dengan tokoh masyarakat, dengan alumni, pemerintah daerah, pengusaha dan donator PT dapat dilakukan oleh penyelenggara PT pendek kata, hendaknya semua unsur yang berkepentingan dengan PT dapat berpartisipasi ikut mengembangkan PT mencapai mutu yang baik.

Berdasarkan hal-hal diatas, tampak bahwa sebenarnya mutu pendidikan adalah merupakan akumulasi dari semua mutu jasa pelayanan yang ada di lembaga pendidikan yang diterima oleh para pelanggannya. Layanan pendidikan adalah suatu proses yang panjang, dan kegiatannya yang satu dipengaruhi oleh kegiatannya yang lain. Bila semua kegiatan dilakukan dengan baik, maka hasil akhir layanan pendidikan tersebut akan mencapai hasil yang baik, berupa “pendidikan bermutu”.

a. Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu menurut Sallis (2012:215) terdiri atas rangkaian rencana untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan:

- 1) Apa jenis usaha yang dilakukan? Jenis usaha dalam perencanaan mutu adalah objek kajian yang akan dibahas yaitu pendidikan. Organisasi pendidikan harus mempunyai visi dan misi, artinya pendidikan mempunyai arah dan tujuan yaitu menghasilkan peserta didik yang serba unggul dan berakhlak mulia. Tujuan lembaga pendidikan yaitu lembaga bertaraf internasional dengan pelaksanaan manajemen mutu di segala bidang serta pendekatan pembelajaran yang kreatif dan inovatif.
- 2) Siapa pelanggannya dan apa yang mereka harapkan? Untuk mengetahui calon pelanggannya, lembaga perlu melaksanakan analisa pasar, siapa yang akan menjadi pelanggan? apa yang diharapkan oleh

pelanggan? apa program pendidikan yang sesuai? apakah hasil yang sebelumnya mempunyai mutu baik di masyarakat dan di lembaga tingkat tinggi?

- 3) Apa yang kita butuhkan agar menjadi baik? Selain membuat analisa pasar, pendidikan sebagai lembaga formal perlu mempunyai *Total Quality Management* (TQM) dan mempunyai evaluasi bisnis guna mencari strategi yang akan dilaksanakan yaitu menggunakan teori analisa SWOT yang terdiri atas empat faktor yaitu:
 - a) *Strenght* (kekuatan), yaitu kondisi lembaga pendidikan mempunyai kekuatan yang bisa menjalankan lembaga pendidikan.
 - b) *Weakness* (kelemahan), merupakan kondisi kelemahan yang ada dalam lembaga pendidikan sebagai motivasi untuk memperbaiki kelompok ke arah yang lebih baik.
 - c) *Opportunities* (peluang), yaitu peluang yang akan berkembang di masa datang dan bersumber dari luar/eksternal lingkungan.
 - d) *Threats* (ancaman), merupakan kondisi yang mengancam dari luar.

Dari keempat faktor di atas, akan dapat diketahui aksi dan solusi apa yang harus dijalankan untuk tetap berjalannya program, pasar yang diinginkan oleh pelanggan, peserta didik dengan strategi berdasarkan kekuatan dapat dibangun untuk memajukan sasaran.

Dengan strategi bisa meminimalisir kelemahan dalam menjalankan lembaga pendidikan yang mempunyai kualitas dan sumber daya manusia yang berpotensi.

4) Bagaimana agar kita bisa meraih kesuksesan?

Untuk dapat meraih apa yang diinginkan, sebelumnya dibuat rencana operasional jangka pendek dan jangka panjang seperti peningkatan kualitas proses, peningkatan mutu sikap mental pengelola lembaga pendidikan, dan lain-lain. Selain rencana operasional, dibuat rencana bisnis lembaga pendidikan untuk lebih maju berkembang agar bisnis lembaga pendidikan menjadi lebih besar atau mempunyai cabang di beberapa tempat.

5) Bagaimana cara kita berbuat dalam menyampaikan mutu?

Untuk mencapai manajemen mutu, beberapa langkah perlu dilaksanakan, antara lain: a) fokus kepada pelanggan, b) komitmen jangka panjang, c) *teamwork*, d) perbaikan proses memiliki kesatuan tujuan, e) keterlibatan seluruh anggota lembaga pendidikan, f) perbaikan terus menerus yang berkesinambungan.

6) Biaya apa yang dibutuhkan mutu?

Dalam rangka peningkatan mutu, perlu tersedianya dana yang memadai. Dengan cukupnya dana akan memberikan peningkatan *output* belajar mengajar. Dengan cukupnya dana, dapat melaksanakan

pelatihan bagi para pendidik. Tersedianya dana dapat mengikuti perkembangan Iptek bila tidak mengancam ketertinggalan.

7) Bagaimana kita tahu bahwa kita sukses?

Melihat rencana atau target yang dibuat, pada periode tertentu dilaksanakan monitoring atas kinerja maupun hasil yang telah dilajani, apabila sasaran tercapai bahkan melebihi target berarti sukses dicapai. Walaupun sukses telah dicapai, tetap perlu dilaksanakan evaluasi untuk melihat dan mempelajari keberhasilan yang cukup tinggi untuk bahan yang akan datang, atau sebaliknya bila menurut sebagai bahan untuk dilakukan penyesuaian dengan kondisi yang ada.

b. Pelaksanaan Mutu

Pelaksanaan mutu menurut Crosby (1985) harus melaksanakan empat belas langkah yang runtut yaitu:

- a) Komitmen manajemen (*management commitment*);
- b) Membangun tim peningkatan mutu (*quality improvement teams*) di atas dasar komitmen;
- c) Pengukuran mutu (*quality measurement*),
- d) Mengukur biaya mutu (*the cost of quality*);
- e) Membangun kesadaran mutu (*quality awareness*);
- f) Menumbuhkan kesadaran setiap rang dalam organisasi tentang biaya mutu (*the cost of quality*) dan mengharuskan untuk

mengimplementasikan program yang dicanangkan tim peningkatan mutu (*quality improvement team*);

- g) Kegiatan perbaikan (*corrective action*);
- h) Perencanaan tanpa cacat (*zero defects planning*);
- i) Menekankan perlunya pelatihan pengawas (*supervisor training*);
- j) Penyusunan tujuan (*goal setting*);
- k) Penghapusan sebab kesalahan (*error causal removal*);
- l) Pengakuan (*recognition*);
- m) Mendirikan dewan mutu (*quality concils*);
- n) Lakukan lagi (*do it over again*).

c. Penilaian Mutu

Penilaian mutu sebagai konsep relatif memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Menurut Sallis (2012) TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala

sesuatu dengan “selalu baik dengan awal”. Kata *total* (terpadu) menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata manajemen berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi apapun statusnya, peranannya adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing.

Definisi realatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek. Pertama, menyesuaikan diri dengan spesifikasi. Kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan. Penyesuaian diri terhadap spesifikasi sering disimpulkan sebagai ‘sesuai dengan tujuan dan manfaat’. Definisi ini sering dinamai definisi produsen tentang mutu. Para produsen menunjukkan bahwa mutu memiliki sebuah sistem yang biasa disebut sistem jaminan mutu (*quality assurance system*). Sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut secara konsisten sesuai dengan tuntutan pembuatnya. Mutu tersebut dalam penilaian menurut Sallis (2012) harus mengutamakan:

“Yang harus fokus pada pelanggan, fokus pada pencegahan masalah, investasi sumber daya, memiliki mutu, menyikapi *complain* sebagai peluang untuk belajar, mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area organisasi, memiliki kebijakan dan rencana mutu, manajemen senior memimpin mutu, proses perbaikan mutu melibatkan semua orang, memiliki fasilitator mutu yang mendorong kemajuan proses, karyawan dianggap memiliki kemampuan peluang untuk menciptakan mutu, kreativitas adalah hal yang penting. Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas, memiliki strategi evaluasi yang jelas, melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan sebuah kepuasan pelanggan, mempunyai rencana jangka panjang, mutu

dipandang sebagai budaya, meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri, memiliki misi khusus, memperlakukan kolega sebagai pelanggan”.

Penilaian dalam implementasi manajemen mutu terpadu menurut Sallis (2012:150) untuk menilai implementasi manajemen mutu terpadu pendidikan digunakan sepuluh indikator dengan bobot sebagai berikut:

- a. Akses bobot (5%), b. Pelayanan pelanggan terutama peserta didik (5%),
- c. Kepemimpinan (15%), d. Lingkungan fisik dan sumber daya sarana prasarana (5%), e. Pembelajaran dan mengajar efektif (20%), f. Peserta didik (15%), g. Staf tata usaha (15%), h. Hubungan masyarakat (5%),
- i. Organisasi (5%), j. Standar (10%).

Keberhasilan manajemen mutu terpadu menurut Hadari Nawawi ditandai dengan beberapa indikator antara lain:

1) Konsistensi

Tingkat konsistensi dalam memberikan pelayanan umum dan pembangunan dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan dan kepentingan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang terus menerus dan makin meningkat.

- 2) Kekeliruan dalam bekerja berdampak menimbulkan ketidakpuasan pelanggan dan komplain masyarakat, serta masyarakat yang dilayani makin berkurang.

- 3) Displin dalam waktu dan disiplin dalam bekerja harus terus meningkat.
- 4) Inventarisasi asset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang atau hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya.
- 5) Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.

Apabila dalam pelaksanaan pendidikan setiap anggota organisasi memperhatikan dan menjalankan indikator tersebut diatas, maka pelaksanaan program kerja dan pelayanan kepada pelanggan serta tujuan yang dicanangkan akan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

Total Quality Management mengandung berbagai macam makna menurut Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. Menurut mereka secara garis besar ada tiga tahapan, pertama; era craftmanship, dimana individu sangat terampil mengerjakan semua tugas yang dibutuhkan, kedua mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat bagaimana memperlakukan karyawan, diikut sertakan dan diberi inspirasi, ketiga pendekatan secara desentralisasi dengan memberikan kewenangan kepada semua tingkatan.

Total Quality Management adalah sebuah hal yang praktis untuk menjalankan organisasi dengan pendekatan strategi untuk mencapai tujuan dan selalu mengadakan perubahan dan perbaikan terus menerus. Dari penelitian ini dan disandarkan kepada pendapat beberapa ahli mengenai

Total Quality Management (TQM) pendapat Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana lebih cocok karena pendapatnya adalah sama. Beberapa karakteristik dan gejala yang belum dijalankan masih dalam proses pelaksanaan sesuai dengan perkembangan kemajuan pendidikan di Indonesia umumnya.

d. Perbaikan Mutu

Dalam perbaikan mutu, terdapat beberapa hal yang harus dilaksanakan, yaitu:

- 1) Perbaikan mutu terus-menerus (*Continuous Improvement*) dalam Deming (1986)

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola (pendidikan) senantiasa melakukan perbaikan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Konsep perbaikan secara terus menerus juga menerangkan bahwa institusi pendidikan harus senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Jika tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, maka pihak pengelola institusi pendidikan dengan sendirinya akan merubah mutu, selain itu pengelola juga harus selalu memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam institusi pendidikan.

Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer (pimpinan lembaga pendidikan) harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal ini bertujuan memberikan staf tanggung jawab untuk menyampaikan mutu di lingkungan mereka. Jepang memiliki suatu kata untuk menjelaskan pendekatan perbaikan terus-menerus dengan istilah 'Kaizen' atau perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Essensi Kaizen adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan, kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya.

2) Perubahan Budaya (*Change of Culture*)

Konsep perubahan budaya bertujuan membentuk iklim kerja organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini diterapkan pada institusi pendidikan, maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pemimpin sendiri, staf, dosen, mahasiswa, dan berbagai unsur terkait, seperti pemimpin yayasan, orangtua, dan para pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran, baik mutu hasil maupun mutu proses.

Perubahan kultur tidak hanya berbicara tentang merubah perilaku staf, tetapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan

sebuah institusi. Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu. Pertama, staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Kedua, untuk melakukan pekerjaan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang diraih.

3) Menjaga Hubungan dengan Pelanggan (*keeping close to the customers*)

Misi utama dari institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta adalah organisasi yang menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu.

Konsep ini juga berarti bagaimana prodi memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan sehingga terjalin hubungan emosional yang erat dan melahirkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap prodi. Misalnya ada mahasiswa yang merasa *in home* (kerasan) belajar dan merasa sedih jika hari libur karena tidak bertemu dengan para dosennya.

4) Kolega sebagai pelanggan

Aspek fokus pelanggan TQM tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal. Kolega dalam institusi merupakan pelanggan yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Dalam dunia pendidikan, yang

dinamakan pelanggan eksternal utama adalah mahasiswa, eksternal kedua adalah orangtua, kepala daerah dan sponsor, eksternal ketiga adalah pemerintah, masyarakat, dan bursa kerja. Sedangkan pelanggan internal adalah dosen dan karyawan.

5) Pemasaran internal

Staf adalah pihak yang membuat perbedaan mutu, mereka yang menghasilkan kesuksesan dan memuaskan klien. Pemasaran internal adalah alat yang berguna untuk menciptakan komunikasi dengan staf. Hal ini bertujuan agar mereka tahu informasi tentang apa yang terjadi dalam institusi dan memiliki kesempatan untuk memperbaharui ide-ide mereka.

Dalam konteks pendidikan, pemimpin lembaga pendidikan, seperti ketua prodi, dekan, rektor, dapat mengkomunikasikan ide-ide mutu yang akan dikembangkan untuk memberikan pelayanan bagi mahasiswa.

6) Profesionalisme dan fokus pelanggan

Mutu terpadu bukan sekedar “membuat pelanggan senang dan tersenyum”, mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan. Aspek terbaik dari peran profesional adalah perhatian serta standar akademi dan kejujuran yang tinggi.

7) Mutu pembelajaran

Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberikan penekanan kepada mutu mahasiswa.

5. Strategi Peningkatan Mutu Prodi

a. Peningkatan Mutu Prodi

Manajemen mutu terpadu berbasis prodi menawarkan kerja sama yang erat antara prodi, masyarakat, dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini berkembang didasarkan pada keinginan pemberian kemandirian ketua prodi untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya prodi yang ada. Prodi harus mampu menerjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan prodi harus memformulasikannya kepada kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh prodi sesuai dengan visi dan misinya. Prodi harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Prodi secara mandiri masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung

jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan belajar mahasiswa.

Efektivitas berkaitan erat dengan terlaksananya semua tugas pokok, ketetapan waktu, partisipasi aktif setiap anggota organisasi, dan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Efektivitas pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis prodi, sebagaimana dijelaskan oleh Sergiovanni (1992) berkaitan erat dengan hal-hal berikut:

- a. *Produktivitas*, bagaimana mahasiswa, dosen, kelompok, dan prodi pada umumnya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- b. *Efisiensi*, adanya perbandingan individu dan prestasi prodi dengan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai prestasi yang telah ditetapkan.
- c. *Kualitas*, hal ini berkaitan erat dengan tingkat dan kualitas usaha, tujuan, jasa, hasil, dan kemampuan yang dihasilkan oleh mahasiswa dan prodi.
- d. *Pertumbuhan*, perbaikan kualitas, inovasi, tantangan dan prestasi dibandingkan dengan kondisi pada masa lalu.
- e. *Ketidakhadiran*, yang berkaitan dengan jumlah waktu dan frekuensi ketidakhadiran mahasiswa, dosen, dan pegawai lainnya.
- f. *Kepuasan kerja dosen*, bagaimana tingkat kesenangan yang dirasakan dosen terhadap berbagai macam pekerjaan yang dilakukannya.
- g. *Kepuasan peserta didik*, bagaimana peserta didik merasa senang

menerima pelajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- h. *Motivasi*, kekuatan dan kecenderungan dan keinginan dosen, mahasiswa, dan pekerja untuk melibatkan diri dalam kegiatan atau pekerjaan prodi. Hal tersebut bukanlah perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, melainkan lebih merupakan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
- i. *Semangat*, perasaan senang dosen, mahasiswa, dan personel prodi lain terhadap tradisi dan tujuan sehingga mereka merasa bahagia menjadi bagian atau anggota prodi.
- j. *Kepaduan*, bagaimana mahasiswadan dosen saling menyukai satu sama lain, bekerja sama dengan baik, berkomunikasi secara penuh dan terbuka, serta mengkoordinasikan usaha-usaha mereka.
- k. *Keluwes dan adaptasi*, kemampuan prodi untuk mengubah prosedur dan cara-cara operasinya dalam merespon perubahan masyarakat dan lingkungan lainnya.
- l. *Perencanaan dan perumusan tujuan*, bagaimana prodi merencanakan langkah-langkah pada masa yang akan datang dan menghubungkannya dengan perumusan dan penetapan tujuan.
- m. *Konsensus tujuan*, bagaimana anggota masyarakat, orangtua, dan mahasiswa menyepakati tujuan yang sama.

- n. *Internalisasi tujuan organisasi*, penerimaan terhadap tujuan prodi dan keyakinan para orangtua, dosen, dan mahasiswa bahwa tujuan prodi itu benar dan layak.
- o. *Keahlian manajemen dan kepemimpinan*, keseluruhan tingkat kemampuan ketua prodi, supervisor, dan pemimpin lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas prodi.
- p. *Manajemen informasi dan komunikasi*, kelengkapan, efisiensi, penyebaran, dan akurasi dari informasi dipandang penting bagi efektivitas prodi oleh semua bagian yang berkepentingan, termasuk dosen, orangtua, dan masyarakat luas.
- q. *Kesiagaan*, penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa prodi mampu menyelesaikan suatu tugas khusus atau mencapai beberapa tujuan khusus dengan baik jika diminta.
- r. *Pemanfaatan lingkungan*, bagaimana prodi berhasil berinteraksi dengan masyarakat, lingkungannya yang lain, serta memperoleh dukungan dan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan prodi yang efektif.
- s. *Penilaian oleh pihak luar*, penilaian yang layak mengenai prodi oleh individu, organisasi, dan kelompok dalam masyarakat yang berhubungan dengan prodi.

- t. *Stabilitas*, kemampuan prodi untuk memelihara struktur, fungsi, dan sumber daya, sepanjang waktu khususnya dalam periode-periode sulit.
- u. *Penyebaran pengaruh*, tingkat partisipasi individu dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi mereka secara langsung.
- v. *Latihan dan pengembangan*, jumlah usaha dan sumber-sumber daya prodi yang diperuntukkan bagi pengembangan bakat dan kemampuan dosen serta pegawai yang lainnya.

Untuk mencapai efektivitas strategik peningkatan mutu, diperlukan manajemen strategik. David (2009:5) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimpelementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Akdon (2011:9) menambahkan manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Ditambahkan Hunger dan Wheelen (2001) dalam Akdon (2011:9) bahwa manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

Gluek & Jauch dalam Saladin(1999:4) mengemukakan “*Strategic management is a stream of a decisions and actions which leads to the development of an effective and strategy strategies to help achieving objective*”. Manajemen strategik merupakan arah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Proses manajemen strategik ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi.

Pemahaman terhadap manajemen strategik pada umumnya diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Rangkuti (2000:3) menanggapinya dalam hal pencapaian tujuan organisasi, manajemen strategik diperlukan sebagai alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Selain itu manajemen strategik mengalami perkembangan cukup signifikan dalam konsepnya yang ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada manajemen strategik.

Nawawi (2000:148) memaknai manajemen strategik sebagai suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendapat

Nawawi meliputi proses manajemen strategik yang terdiri atas menganalisis lingkungan, menentukan arah organisasi, merumuskan strategi, melaksanakan strategi, dan melakukan pengendalian. Proses manajemen strategik tersebut adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategi dalam menentukan tujuan-tujuan dan membuat keputusan-keputusan strategik yang digunakan sebagai alat mencapai tujuan.

Sobahi, dkk. (2010:3-4) menyatakan manajemen strategik sebagai perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh, dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Pengertian tersebut menunjukkan manajemen sebagai suatu sistem sebagai satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling memengaruhi. Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi perngorgnisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi penganggaran.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan rangkaian kegiatan atau cara yang dilakukan manajer dalam mengambil keputusan untuk menyusun/merumuskan strategi (*formulating*), melaksanakan/menerapkan strategi (*implementing*), dan mengevaluasi strategi (*evaluting*) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh prodi sebagai lembaga pembelajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini, penilaian masyarakat tentang mutu lulusan prodi pun terus menerus berkembang, karena itu prodi harus terus menerus meningkatkan mutu lulusannya dengan menyesuaikannya dengan perkembangan tuntutan masyarakat menuju pada mutu pendidikan yang dilandasi tolok ukur norma ideal (Sagala, 2009:170).

Dari berbagai pendapat di atas, jelas secara teori, efektivitas manajemen strategik dapat meningkatkan mutu prodi sehingga berdampak kepada perkembangan prodi. Sistem manajemen strategik sebagai wujud reformasi pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan budaya mutu. Memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi tentu diperlukan

manajemen yang tepat untuk mengoptimalkan peran manajemen dalam pelaksanaan programnya.

Manajemen peningkatan mutu prodi berkaitan erat dengan pembentukan prodi yang efektif. Mutohar (2013:129) mengemukakan karakteristik prodi efektif: (1) proses belajar mengajar mempunyai efektivitas yang tinggi; (2) kepemimpinan ketua prodi yang kuat; (3) lingkungan prodi yang aman dan tertib; (4) pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif; (5) memiliki budaya mutu; (6) memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis; (7) memiliki kewenangan (kemandirian); (8) partisipasi yang tinggi dari warga universitas dan masyarakat; (9) memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen; (10) memiliki kemauan untuk berubah (baik secara psikologis maupun secara fisik); (11) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; (12) responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (13) memiliki komunikasi yang baik; (14) memiliki akuntabilitas; (15) memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

Karakteristik manajemen peningkatan mutu prodi dapat diketahui dari bagaimana prodi dapat mengoptimalkan kinerja organisasi, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi. Dalam hal ini, karakteristik manajemen peningkatan mutu prodi dapat diberikan penjelasan dalam bentuk tabel.

Tabel 2.8.
Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu Prodi

Organisasi Prodi	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi, kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan prodi	Meningkatkan kualitas belajar mahasiswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua mahasiswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana prodi dan merumuskan kebijakan	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan mahasiswa dan mahasiswa	Memiliki staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis prodi	Mengelola dana prodi
Mengelola kegiatan operasional prodi	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara prodi dan masyarakat terkat (<i>school comunity</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan mahasiswa	Menjamin kesejahteraan staf dan mahasiswa	Mengelola dan memelihara gedung dan suara lainnya
Menjamin terpeliharanya prodi yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan mahasiswa	Kesejahteraan staf dan mahasiswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Sumber : Diadaptasi dari *Focus on School: The Future Organization of Education Services for Student*,

Karakteristik ideal manajemen berbasis prodi sebagai berikut:

- 1) Adanya keragaman dalam pola penggajian dosen. Keragaman ini, istilah populernya adalah pendekatan prestasi dalam hal penggajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya.
- 2) Otonomi manajemen prodi. Prodi menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran.
- 3) Pemberdayaan dosen secara optimal. Dosen harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.
- 4) Pengelolaan prodi secara partisipatif. Prodi dikelola dengan melibatkan pihak-pihak terkait, keputusan diambil secara partisipatif dengan melibatkan staf dan dosen, masyarakat berpartisipasi aktif dalam proses penyelenggaraan pendidikan di prodi.
- 5) Sistem yang didesentralisasikan. Prodi mempunyai kewenangan dalam merencanakan mutu pendidikan sesuai dengan *core value* yang dikembangkan di prodi.
- 6) Prodi mempunyai otonomi dalam menentukan aneka pilihan. Hal ini memberikan keleluasaan bagi prodi untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan visi dan misi.

- 7) Program akademik dan nonakademik dapat dikreasi oleh prodi sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, dan global.
- 8) Hubungan kemitraan (*partnership*) antara dunia bisnis dan pendidikan. Hubungan kemitraan ini dapat dilaksanakan secara langsung atau melalui komite. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan pula untuk kegiatan praktis kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.
- 9) Akses terbuka bagi prodi untuk tumbuh relatif mandiri. Perluasan kewenangan yang diberikan kepada prodi memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu.
- 10) Pemasaran prodi secara kompetitif. Tugas pokok dan fungsi prodi adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika prodi sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga tersebut akan mampu beradu tawar dengan masyarakat.

Pendidikan menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen prodi; ketua prodi dalam memandang memahami, membantu, sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan prodi yang bersangkutan dengan didukung

oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu, ditunjukkan kepada keberhasilan prodi untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

Manajemen mutu prodi perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing prodi melalui pemberian kewenangan dalam mengelola prodi sesuai dengan *core value* yang dikembangkan dan mendorong partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab prodi kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Manajemen mutu prodi yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada prodi dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap prodi merupakan respons yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Alasan diimplementasikan manajemen peningkatan mutu ini lebih lanjut dijelaskan oleh Depdiknas (2002) sebagai berikut:

- 1) Pemberian otonomi yang lebih besar kepada prodi. Prodi akan lebih mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan mutu prodi.
- 2) Pemberian fleksibilitas/keluwes-keluwes yang lebih besar kepada prodi untuk mengelola sumber dayanya, maka prodi diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu prodi.
- 3) Prodi lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga personel prodi dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan prodinya.
- 4) Prodi lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang dikembangkan dan didayagunakan dalam proses

pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.

- 5) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh prodi lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan prodi, karena hanya prodi yang paling tahu apa yang terbaik bagi prodinya.
- 6) Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
- 7) Keterlibatan semua prodi dan masyarakat dalam pengambilan keputusan prodi untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- 8) Prodi dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada pemerintah, orangtua mahasiswa, dan masyarakat pada umumnya sehingga diharapkan prodi berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
- 9) Prodi dapat melakukan persaingan yang sehat dengan prodi lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif didukung orangtua mahasiswa, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.
- 10) Prodi dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

b. Visi, Misi, dan Tujuan Prodi Bermutu

1) Visi (*Vision*)

Prodi bermutu tidak lepas keberadaannya dengan visi misi prodi. Visi merupakan mimpi besar seorang pemimpin akan masa depan prodi. Mimpi tersebut dinyatakan dalam suatu *statment* yang jelas, menantang dan menarik yang dikomunikasikan dan diresapi ke dalamannya secara intensif untuk menjadi kenyataan. Visi menunjukkan cita-cita, harapan, tujuan besar yang bersifat general dan *all-inclusive*, dan visi lebih digambarkan sebagai aspirasi mendatang, tanpa memerlukan maksud spesifik dari pencapaian keinginan akhir.

Visi menjadi trigger semangat meraih kemenangan pendidikan. Bagaimana visi ini dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja dan bahkan mewujudkan prestasi pendidikan, apalagi ditengah-tengah tuntutan terhadap kemandirian berpikir dan bertindak.

Visi dirumuskan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas yang mampu bertahandan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme manusia, tetapi dapat mengakomodir kepentingan hubungan baik diantara personil dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti kariernya.

Visi adalah masa depan yang digambarkan dengan "wawasan Global" (*global mindset*) dijadikan dasar bertindak personil prodi. Dengan visi menjadidaya pikir yang memiliki kekuatan yang dahsyat dan menerobos batas-batas fisik, waktu dan tempat sebagaimana dijelaskan oleh Gisela Hagemann (1993:8) bahwa bervisi tidak dibatasi oleh investigasi kemungkinan secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, memberanikan kita menjelaskan sasaran kita dan memperkuat keyakinan atas kemampuan kita untuk mencapai sasaran. Visi merupakan suatu pemikiran ke depan, sesuatu yang kita ciptakan dan belum pernah ada sebelumnya, serta suatu keadaan yang akan kita wujudkan dan belum pernah dialami sebelumnya.

Beach (1993:50) mendefinisikan visi sebagai berikut: "*Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change*". Dikatakannya bahwa visi merupakan masa datang yang ideal, bisa berupa retensi budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan atau bisa pula yang berupa perubahan. Dengan demikian mungkin saja visi itu memerlukan evolusi masa kini yang alamiah atau mungkin saja memerlukan perubahan yang radikal dari organisasi yang sedang berjalan seperti misalnya perubahan dalam budaya organisasi.

Sallis (2012:96) menjelaskan bahwa "pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri". Pernyataan pokok visi tersebut harus lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok lembaga dan dinyatakan dengan bahasa yang unik dan menarik. Contoh: "*leading and outstanding*", "unggul dan maju", "prestasi adalah kenyataan", dan sebagainya. Dengan demikian visi adalah wawasan ke depan yang merupakan "*statment of power humaniora*" dapat berupa: daya imajinasi, daya tembus, daya pandang, dan daya rekayasa.

Visi atau wawasan adalah pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*) dan kebiasaan (*selfefficacy*) dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan. Di dalamnya mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh.

Membuat pernyataan visi yang baik dapat dipelajari dari ciri-ciri visi yang baik sebagaimana dijelaskan oleh Nanus (2001:23-24), yaitu:

- (1) Sejauhmanakah visi berorientasi masa depan?
- (2) Sejauhmanakah visi merupakan impian yakni apakah visi secara jelas cenderung mengarahkan organisasi kepada masa depan yang lebih baik?

- (3) Sejauhmanakah visi tepat bagi organisasi-yakni apakah visi tersebut cocok dengan sejarah, budaya , dan nilai-nilai organisasi?
- (4) Sejauhmanakah visi menentukan standar keistimewaan dan menceriminkan cita-cita yang tinggi?
- (5) Sejauhmana visi mengklarifikasi maksud dan arah?
- (6) Sejauhmana visi menginspirasi antusiasme dan merangsang consensus?
- (7) Sejauhmana visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya yang istimewa dan apa yang diperjuangkannya?
- (8) Apakah visi tersebut cukup ambisius?

2) MISI (*Mission*)

Memperjelas arah visi dibuat misi. Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk melakukan inisiatif, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi. Misi membebaskan dari ketidakjelasan, kemiskinan pemahaman dan mengandung filosofi kerja yang jelas, misalnya membangun akhlak mulia, concern dengan pembelajaran yang *meaningful*. Misi merupakan jabaran konsisten suatu

visi yang mengandung nilai-nilai yang dijadikan landasan dan perjuangan institusi itu.

Misi diwujudkan melalui pengelolaan pendidikan dan suatu misi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang niat organisasi,
- (2) Mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi,
- (3) Secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas,
- (4) Merupakan pencerminan jatidiri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara,
- (5) Menunjukkan produksi yang menjadi andalan,
- (6) Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa di kalangan pelanggan atau pengguna jasa yang akan diupayakan untuk dipuaskan.

3) Tujuan/sasaran (*Objectives*)

Visi diperjelas dengan misi dan tujuan, dengan tujuan visi semakin terlihat wujudnya. Visi yang baik memiliki tujuan untuk memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi dan memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar. Dengan Tujuan yang jelas, anggota organisasi memiliki arah yang jelas. Tujuan organisasi adalah sebagai

suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya. Definisi tersebut menunjukkan bahwa suatu tujuan merupakan hasil akhir yang diinginkan diwaktu mendatang melalui kegiatan-kegiatan sekarang yang diarahkan.

Tujuan merupakan turunan dari visi dan misi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi akan dibawa. Tujuan diturunkan dari misi yang merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan yang dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif dan mungkin hanya sebagian yang dapat dicapai.

Perumusan tujuan yang *feasible* dan komprehensif memberikan banyak kegunaan secara vital bagi para perencana. Tujuan, menurut Bedeian (1980:79-80) memiliki fungsi penting yang bervariasi, yaitu:

- (1) Tujuan merupakan pedoman bagi kegiatan.
- (2) Tujuan merupakan sumber legitimasi, yang mana kegiatan-kegiatan yang mengarah kepadanya mendapat dukungan baik materiil maupun spiritual.
- (3) Tujuan merupakan standar pelaksana tujuan yang dirumuskan secara jelas memberikan kejelasan bagi standar penilaian pelaksanaan kegiatan.

- (4) Tujuan merupakan sumber motivasi.
- (5) Tujuan merupakan dasar rasional pengorganisasian.

Tujuan tidak memberikan gambaran secara operasional, oleh karena itu perlu ditentukan sasaran-sasaran. Sasaran organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang ingin dicapai.

6. Kebijakan Peningkatan Mutu

Eula dan Prewatt (1973:2) mendefinisikan kebijakan sebagai sebuah 'ketetapan yang berlaku' yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang memanfaatkannya. Kebijakan merupakan keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat.

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kebijakan merupakan ketetapan yang dilaksanakan secara konsisten dan berulang oleh pembuat maupun yang melaksanakannya. Artinya pelaksanaan kebijakan tidak hanya berada pada tanggung jawab pelaksana, tetapi ada hubungan timbal balik antara pembuat dan pelaksana, sehingga dapat dikemukakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang jelas antara dua jenis aktivitas yang digambarkan melalui perkataan pembuatan kebijakan dan penerapan kebijakan karena yang terlibat pada kedua aktivitas tersebut dapat saling berintervensi.

Pengertian lain yang lebih mengacu pada arti kebijakan sebagai keputusan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, seperti pada definisi Jenkins (1978:15) yaitu “serangkaian keputusan-keputusan yang saling terkait..., berkenaan dengan pemilihan tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapainya dalam situasi tertentu”. Istilah kebijakan lazim digunakan dalam kaitannya dengan tindakan atau kegiatan pemerintah, serta perilaku Negara pada umumnya. Kebijakan dapat pula bermakna sebagai tindakan politik, atau serangkaian prinsip, tindakan yang dilakukan seseorang, kelompok atau pemerintah atau aktor terhadap suatu masalah. Menurut Anderson (1979) kebijakan atau “*policy*” itu adalah sebagai berikut:

“A purpose course of action followed by an actor or set of actors or set of actors in dealing with a problem or matter of concern. This concept of policy focuses attention in what is actually done against what is proposed or intended and it differentiates a policy from a decision”.

Kebijakan merupakan prinsip organisasi, rencana atau serangkaian kegiatan yang berorientasi kepada tujuan atau strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Lebih jauh dinyatakan bahwa kebijakan menekankan pada hal nyata yang dikerjakan.

Pengertian-pengertian di atas menekankan kepada tindakan atau serentetan tindakan yang diambil dalam menggarap suatu urusan atau masalah. Supandi dan Sanusi (1988:14) menyimpulkan tentang kebijakan sebagai berikut:

“Kebijakan itu harus memenuhi unsur-unsur tertentu, yaitu: *pertama*, adanya actor, orang atau orang-orang tertentu pelantara (agen) yang mempunyai kewajiban bertindak bila menghadapi suatu keadaan. *Kedua*, keadaan yang spesifik yang mungkin sering terjadi. *Ketiga*, adanya suatu tujuan yang akan dicapai melalui tindakan tersebut. Dengan kata lain tindakan itu dapat dipandang sebagai suatu kebijakan apabila tindakan itu terjadi secara berulang-ulang demi satu tujuan tertentu”.

Dari beberapa kelompok hli yang mendefinisikan kebijakan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan tentang arti kebijakan sebagai berikut:

- 1) Kebijakan sebagai ketetapan yang dilaksanakan secara konsisten dan berulang oleh pembuat maupun yang melaksanakannya
- 2) Kebijakan sebagai ketetapan yang dijadikan pedoman berperilaku bagi organisasi
- 3) Kebijakan sebagai tindakan atau serentetan tindakan yang diambil pemerintah/atasan dalam menggarap suatu urusan atau masalah.

Kebijakan Mutu merupakan salah satu dokumen yang wajib dimiliki oleh setiap organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Kebijakan Mutu adalah kebijakan resmi dan tertulis dari manajemen organisasi tentang komitmen perusahaan dalam memperhatikan dan mempertimbangkan aspek-aspek mutu dalam aktifitas keseharian organisasi atau perusahaan.

Meskipun bukan organisasi yang memiliki ISO, maka kebijakan mutu sangat penting keberadaannya dalam konteks efektifitas peningkatan mutu. Untuk mengetahui efektifitas peningkatan mutu diperlukan

kebijakan mutu yaitu kebijakan resmi prodi yang memuat maksud dan tujuan prodi yang berkaitan secara langsung dengan masalah mutu.

Suatu kebijakan mutu yang benar harus memenuhi syarat kebijakan mutu, yaitu:

- 1) Kebijakan mutu harus sejalan dengan visi dan misi prodi
- 2) Memuat komitmen untuk mematuhi persyaratan dan secara berkelanjutan menyempurnakan efektifitas SMM,
- 3) Menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan menelaah sasaran mutu,
- 4) Dikomunikasikan dan dimengerti di dalam organisasi
- 5) Ditelaah untuk kesesuaian yang berkelanjutan.

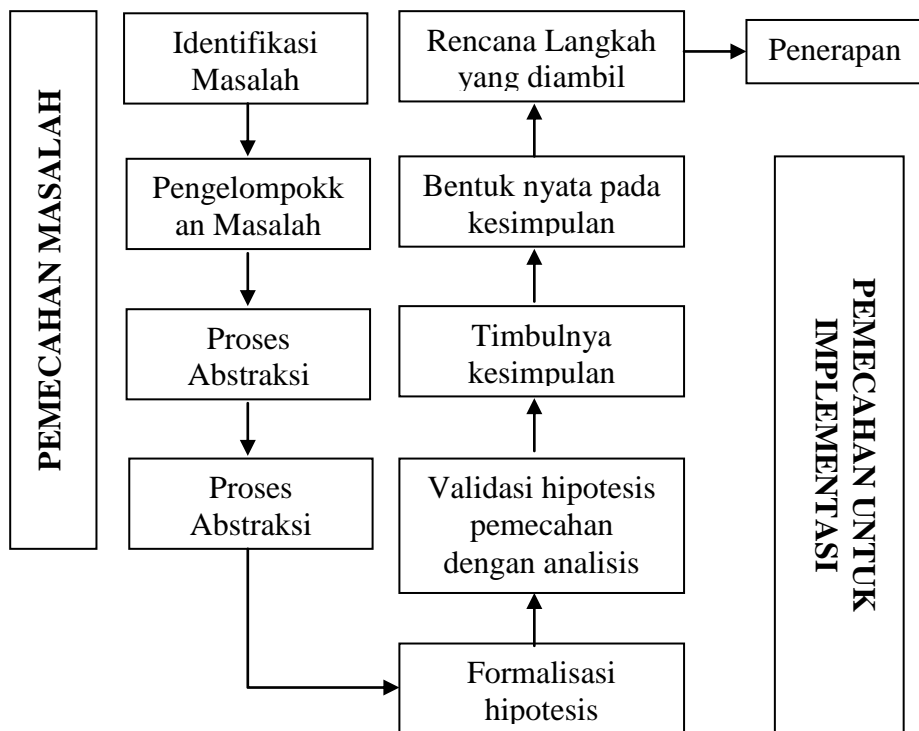
7. Strategi Peningkatan Mutu Prodi

Penggunaan kata strategi pada awalnya digunakan dalam dunia militer yang menggambarkan cara yang dilakukan untuk memenangkan perang. Di dalam lingkungan militer, penggunaan strategi lebih dominan dalam peperangan sebagai tugas komandan (pemimpin) untuk mengatur taktik memenangkan peperangan menghadapi musuh. Tugas tersebut sangat penting dalam arti strategik bagi pencapaian tujuan peperangan.

Menurut Gaffar (1995) Thomas Schelling mengembangkan studi dengan judul *The Strategy of Conflict* yang mengungkapkan berbagai

unsur strategi yang umum ditemui dalam berbagai aspek kehidupan dalam situasi *competitive*. Unsur-unsur umum ini adalah prinsip-prinsip dalam *bargaining*, *threats*, *mutual distrust*, dan *balance* antara kerja sama dan *conflict*. Dalam perkembangan selanjutnya terutama dalam era globalisasi strategi merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang (Sagala, 2009:137).

Strategi merupakan kata turunan dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani yang berarti rencana. Sagala (2009:137) mengartikan strategik sebagai “sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi”. Kenneth Primozie (Herdiawandani, 2000:25) mengemukakan bahwa tahap-tahap berpikir strategik dapat disistematiskan dalam gambar berikut:



Gambar 2.10
Tahapan berpikir strategik Kenneth Primozie

Strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi pendidikan. Secara singkat strategi dapat dikatakan sebagai *doing the right things* (mengerjakan sesuatu dengan benar). Skinner berpendapat bahwa strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. Pendapat lain dikemukakan Hill dalam Ranguti (2000:56) yaitu strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran.

Untuk mencapai strategi peningkatan mutu prodi, diperlukan pengelolaan mutu yang baik. Manajemen peningkatan mutu prodi merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat prodi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar prodi leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu prodi merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Sistemnya ialah menawarkan prodi untuk menyediakan yang lebih baik dan memadai bagi mahasiswa. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi prodi untuk meningkatkan kinerja dosen, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu prodi diadopsi dari manajemen berbasis prodi yang lebih dahulu dikembangkan. Dalam berbagai literatur, istilah manajemen berbasis prodi sangat beragam, seperti *self-managing school*, *collaborative school management*, *school based management*, atau *community based school management*. Konsep tersebut juga didefinisikan beragam oleh para ahli manajemen pendidikan. Mallen, Ogawa, dan Kranz

(dalam Mutohar, 2013:124) menjelaskan bahwa manajemen berbasis prodi sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang prodi sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung kepada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Candoli (dalam Mutohar, 2013:124) memandang manajemen berbasis prodi sebagai alat menekan prodi mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap pesertadidiknya. Dengan kata lain, prodi memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.

Manajemen peningkatan mutu prodi merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing prodi. Dengan demikian, ketua prodi, dosen, mahasiswa, dan orangtua mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan, personal, dan kurikulum prodidikemukakan oleh Myers dan Stonehill (dalam Mutohar, 2013:124).

Manajemen peningkatan mutu prodi pada hakikatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada ketua prodi dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel prodi maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya

manajemen peningkatan mutu berbasis prodi akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sistem desentralisasi ke desanralisasi. Dalam sistem desentralisasi, fungsi-fungsi manajemen kelas yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat/dinas pendidikan provinsi/dinas pendidikan kota/kabupaten sebagian dari fungsi itu dapat dilakukan oleh prodi secara profesional (Depdiknas, 2002). Dampak perubahan pola amanejmen terhadap prodi sebagai berikut:

- a) Prodi bersifat otonomi dan berkedudukan sebagai unit utama (selama ini prodi ditempatkan sebagai subordinasi birokrasi semata dan kedudukan prodi bersifat marginal).
- b) Personel prodi dan anggota masyarakat dapat meninggalkan perilaku rutinitas dengan menunjukkan perilaku mandiri, kreatif, proaktif sinergis, koordinatif, integratif, sinkronistis, kooperatif, luwes, dan profesional.
- c) Peran prodi selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) disesuaikan menjadi prodi yang bermotivasi-diri tinggi (*self motivator*).

Malen, Ogawa, dan Kranz dalam Mutohar (2013:125) menjelaskan manajemen berbasis prodi sebagai berikut:

“School based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained. Some formal authority to make decision in the domains of budget, personnel, and program is delegated to and often distributed among site level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed by principals, teachers, parent, and at times, student and community residents is created so that site participants can be directly involved in school-wide decision making”.

Menurut *Office of Educational Research and Improvement (OERI)* dari *the US Department of Education* (Mutohar, 2013:126) dijelaskan bahwa manajemen berbasis prodi adalah: *“A strategy to improve education by transferring significant decision making authority from state and district offices to individual school, provide principals, teachers, students, parent greater control over the education process by giving them responsibility for decision about the budget, personnel, and the curriculum”.*

Pendapat di atas, memberikan penjelasan bahwa prodi merupakan unit utama dalam peningkatan mutu pendidikan sehingga harus diberi otoritas dalam pengambilan keputusan. Sementara Marburger (dalam Mutohar, 1990:126) menjelaskan batasan mengenai manajemen berbasis

prodi dari segi pendelegasian kekuasaan dan keputusan dengan penjelasannya sebagai berikut: *“SBM is defined as a decentralized organizational structure in which the power and decision formerly made by the superintendent and school board are delegated to the teachers, principal, parents, community members, and student of the local school”*.

Terdapat beberapa prinsip yang melekat dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis prodi yaitu sebagai berikut.

- 1) Partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan prodi yang melibatkan konstituen prodi akan menumbuhkan rasa memiliki bagi konstituen itu.
- 2) Otoritas didelegasikan dari *board to the central administration to the school building to the site council*.
- 3) Implementasi sistem pembuatan keputusan terdesentralisasi akan mendatangkan sumber-sumber pembiayaan secara signifikan.

Otonomi kewenangan prodi yang memadai dapat meningkatkan efektivitas prodi serta dapat memberikan beberapa keuntungan seperti berikut:

- 1) Kebijakan dan kewenangan prodi membawa pengaruh langsung kepada mahasiswa.
- 2) Pemanfaatan sumber daya lokal menjadi lebih optimal dalam penyelenggaraan prodi.

- 3) Keefektifan melakukan pembinaan mahasiswa, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus prodi, moral dosen, iklim prodi.
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan dosen, mengelola prodi, merancang ulang prodi, dan melakukan perubahan terencana (Sagala, 2009).

Duncan dan Kurt Lewin mengemukakan pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis prodi harus dilakukan secara berencana. Hal tersebut dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: (1) *unfreezing the system or preparing it for change*; (2) *initiating the change*; (3) *refreezing or stabilizing the system after the change is implemented* (Sutarto, 2006:19).

Unfreezing adalah mengubah atau membongkar kebiasaan dan tradisi lama supaya mereka siap untuk menerima alternatif-alternatif baru. *Unfreezing* terjadi apabila kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan ditingkatkan atau kekuatan-kekuatan yang melawan perubahan dikurangi. Proses *changing* sebagian besar timbul karena adanya *identification* yang timbul apabila suatu model diterapkan dalam lingkungan organisasi. *Internalization* timbul apabila individu ditempatkan dalam situasi perilaku baru dan mereka dituntut untuk berhasil melakukan tugas-tugasnya. *Refreezing* merupakan proses ketika perilaku yang baru diperoleh telah berintegrasi dengan pola perilaku dan kepribadian individu.

Kewenangan yang bertumpu pada prodi merupakan inti dari manajemen peningkatan mutu prodi yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta dapat memberikan beberapa keuntungan, antara lain: (1) kebijakan dan kewenangan prodi membawa pengaruh langsung kepada mahasiswa, orangtua, dan dosen; (2) bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal; (3) efektif dalam melakukan pembinaan mahasiswa; dan (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan dosen, manajemen prodi, rancang ulang prodi, dan perubahan perencanaan yang didasarkan pada analisis perencanaan yang dilakukan oleh prodi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

8. *Capacity Building* Manajemen Lembaga

a. Konsep *Capacity Building*

Bagian tak terpisahkan dari efektifitas peningkatan mutu adalah *capacity building*. *Capacity building* menjadi tanggungjawab bersama yang difasilitasi secara profesional oleh ketua prodi. Dalam terminologi pengembangan karier dosen, *capacity building* sebagai upaya *continuous professional development* yang dalam prakteknya disebut dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan. *Capacity* yang artinya kemampuan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan *building* dapat diartikan sebagai “*to create and develop some thing over a long period*”

yang dapat diartikan sebagai cara untuk membuat dan mengembangkan sesuatu dalam jangka waktu panjang.

Sebagian orang mengartikan pengembangan kapasitas merujuk kepada pengertian dalam konteks kemampuan (pengetahuan, keterampilan) sedangkan yang lainnya mengartikan kapasitas dalam konteks yang lebih luas termasuk di dalamnya soal sikap dan perilaku. Istilah yang kadang dipertukarkan dengan pengertian pengembangan kapasitas adalah *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*) (Soeprapto, 2010).

Capacity building merupakan suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan. *Capacity building* adalah proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Peningkatan kapasitas dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi,

komunitas/masyarakat untuk menganalisa lingkungannya; mengidentifikasi masalah-masalah, kebutuhan-kebutuhan, isu-isu dan peluang-peluang; memformulasi strategi-strategi untuk mengatasi masalah-masalah, isu-isu dan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan memanfaatkan peluang yang relevan. merancang sebuah rencana aksi, serta mengumpulkan dan menggunakan secara efektif, dan atas dasar sumber daya yang berkesinambungan untuk mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi rencana aksi tersebut, serta memanfaatkan umpan balik sebagai pelajaran.

Kainaru menegaskan bahwa definisi dari pengembangan kapasitas itu sendiri merupakan pembangunan kemampuan, hubungan antar pekerja, dan nilai yang dapat memudahkan organisasi atau individu dalam meningkatkan kemampuan mereka dan mampu mengembangkan cara untuk mencapai tujuan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan dan berbagai kegiatan yang dapat mengembangkan potensi dan mempererat jalinan antara para pekerja.

Horton et (1996:24) yang menyatakan bahwa:

Over the last two decades, many research and development organizations have recognized the critical importance of strategic leadership, and our studies confirmed this importance. The quality of an organization's leadership has a powerful influence over its direction, its staff motivation, and its overall performance.

Berdasarkan kajian Horton di atas, dapat dipahami bahwa kapasitas prodi adalah kemampuan prodi berkaitan dengan penciptaan kondisi-kondisi dimana tujuan prodi dibuat dan dicapai. Kapasitas sumber daya dapat dikelompokkan menjadi kapasitas SDM, sarana dan prasarana, dan keuangan. Kapasitas manajemen prodi dapat dikelompokkan menjadi pengelolaan prodi, kurikulum prodi (isi, proses, dan penilaian). Untuk dapat mencapai tujuan prodi secara efektif maka prodi harus memiliki kapasitas untuk merespon secara efektif tidak saja masalah nyata, tetapi juga harus mampu merespon isu-isu efektifitas prodi yang baru atau mendesak (Hoy & Miskel, 2001:34).

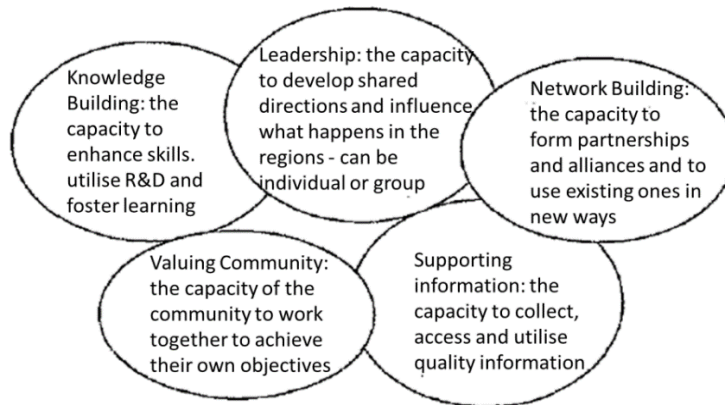
Dari keterangan UNEP diatas bisa diketahui jika kapasitas manajemen prodi bisa meningkatkan mutu pendidikan, ada tiga tahapan pendekatan yang dilakukan pertama membuat standard dan membangun konsensus dalam pendekatan inovasi. Kedua membangun bersama rekan kerja termasuk dalam sektor pribadi dan institusi keuangan internasional untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman. Ketiga promosikan pendekatan inovasi termasuk infrastruktur dan mekanisme keuangan, alternatif pembiayaan murah, teknologi dan kerjasama bersama pemangku kepentingan.

b. Dimensi *Capacity Building*

Garlick (1999) menjelaskan lima elemen pengembangan kapasitas yang efektif, yaitu:

- 1) *Knowledge building through enhancing skills, and fostering a learning community* (membangun pengetahuan melalui peningkatan keterampilan, dan membina sebuah komunitas belajar);
- 2) *Leadership building through developing shared directions and taking a key influence in what happens in the region* (Pembangunan kepemimpinan melalui pengembangan arah bersama dan mengambil hal kunci yang berpengaruh terhadap apa yang terjadi pada wilayah tersebut);
- 3) *Network building through partnerships and alliances* (Membangun jaringan melalui kemitraan dan aliansi);
- 4) *Valuing community and the importance of place and local initiatives* (Menghargai masyarakat dan pentingnya inisiatif setempat dan lokal); dan
- 5) *Providing supporting information through capturing and utilising quality information* (Menyediakan informasi pendukung melalui penyusunan dan pemanfaatan informasi yang berkualitas).

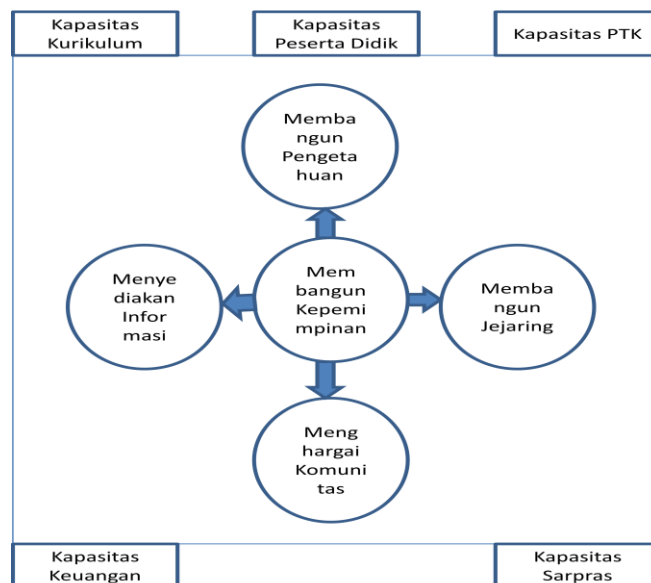
Elemen pengembangan kapasitas ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.11. Elemen pengembangan kapasitas Versi Garlick

Sergiovanni (1992), mengatakan bahwa Tingkat kepadatan kepemimpinan ialah ketika banyak orang yang bekerja sama dan saling mempercayai satu sama lain. Saling berbagi Informasi, partisipasi dan pengambilan keputusan dan berkontribusi dalam membuat pertukaran pengetahuan.

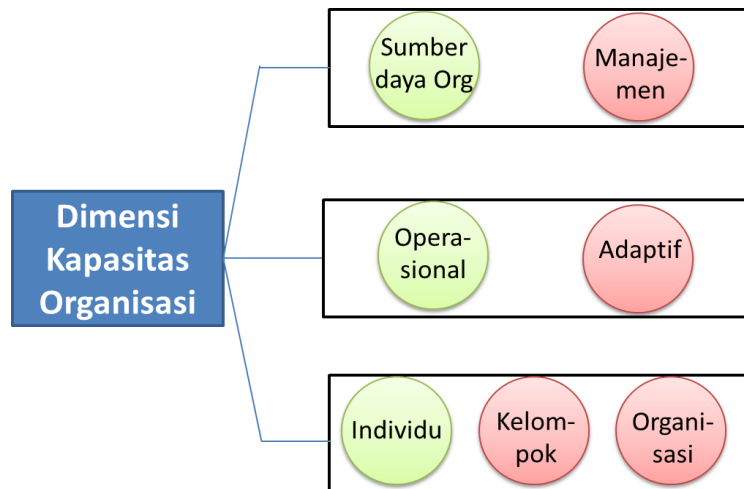
Disinilah makna inti pengembangan kapasitas prodi sebagai kekuatan untuk melibatkan dan mempertahankan SDM prodi untuk meningkatkan kualitas proses belajar seperti terangkum dalam gambar berikut ini:



Gamba 2.12: Ruang lingkup pengembangan kapasitas prodi sebagai nilai keutamaan pengembangan mutu pendidikan.
Sumber: Satori dan Komariah, 2011

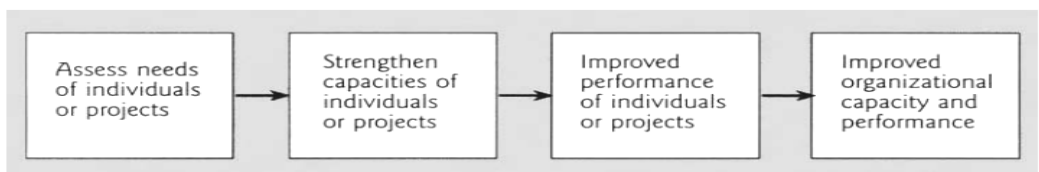
Kapasitas prodi adalah kekuatan untuk melibatkan dan mempertahankan sumber daya prodi untuk meningkatkan kualitas proses belajar. Pengembangan kapasitas merupakan kunci pokok pengembangan prodi. Keberhasilan perubahan prodi memiliki ketergantungan terhadap perubahan kapasitas secara kolektif. Pengembangan kapasitas yang bertumpu pada pengembangan sumber daya organisasi (fasilitas, keuangan) dan kurang memberi perhatian pada pengembangan kapasitas manajemen sering memunculkan kegagalan perubahan organisasi (Horton et al.,1996:25).

Kapasitas prodi dapat dilihat dalam berbagai dimensi, yaitu: sumber daya dan manajemen; operasional dan adaptif; individual, kelompok dan organisasi (Horton et al., 1996:24). Dimensi-dimensi ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.13. Dimensi kapasitas organisasi
Sumber: Horton et al., 1996:24

Proses pengembangan kapasitas prodi secara klasik diawali oleh pengukuran kebutuhan individu yang kemudian ditindaklanjuti dengan program penguatan kapasitas maka kapasitas dan kinerja organisasi menjadi meningkat, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.14. Proses Pengembangan kapasitas pendekatan klasik
Sumber: Horton et al, 1996:52

Dalam pandangan yang lebih modern, pengembangan kapasitas organisasi dipandang secara lebih komprehensif yang tidak dilakukan secara individual dan dalam satu kegiatan lalu selesai tetapi dibuat dalam proses belajar berkelanjutan secara bersama-sama dalam organisasi yang melibatkan proses uji coba sebagai bagian dari proses belajar (Horton et al., 1996: 50-62). Proses pengembangan kapasitas yang lebih komprehensif dapat dilihat pada gambar berikut ini.

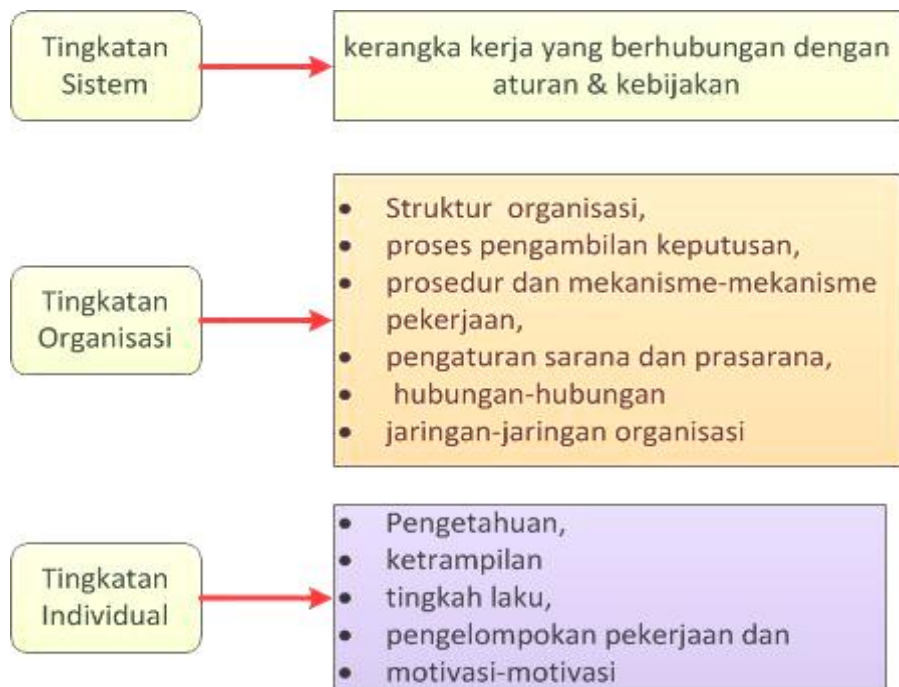


Gambar 2.15. Proses pengembangan kapasitas pendekatan komprehensif

Sumber: Horton et al, 1996:59

Strategi pengembangan kapasitas prodi dalam konteks perubahan prodi secara komprehensif terentang dari strategi individu, organisasi, dan sistem. Strategi pengembangan prodi dilakukan melalui pengembangan individu yang meliputi pengembangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Evaluasi prodi merupakan salah satu strategi pengembangan prodi. Pengembangan prodi dilakukan melalui rencana dan implementasi program pengembangan. Pengembangan sistem memberikan kontribusi terhadap tanggungjawab di prodi, intervensi untuk perubahan (internal dan eksternal), dan monitoring terhadap hasil-hasil perubahan organisasi.

Pengembangan kapasitas dan kualitas prodi yang paling baik harus dilakukan oleh prodi sendiri, tidak tergantung pada pihak-pihak tertentu di luar prodi, karena yang menjadi fokus manajemen prodi adalah penyediaan dukungan yang dibutuhkan.



Gambar 2.16. Tingkatan *Capacity Building*
Sumber: Soeprapto (2010)

9. Kepemimpinan Mutu

Kepemimpinan merupakan ruh bagi organisasi yang mampu memandu orang melalui usaha menggerakkan dan mengarahkan untuk bekerja mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sehingga tercapailah tujuan kelompok tersebut. George R. Terry dalam Miftah Thoha (1986:5) mengartikan

bahwa “kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Posisi pemimpin sangat penting dalam hirarki organisasi. Seorang pemimpin memiliki kewajiban membuat/rancangan, pengorganisasian dan pengawasan serta keputusan efektif. Pemimpin selalu melibatkan orang lain. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa di mana ada pemimpin di sana ada pengikut yang harus dapat dipengaruhi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan sangat erat kaitannya terhadap pola kemampuan dan keterampilan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer, bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan kemampuan mengidentifikasi perilaku dan tehnik - tehnik kepemimpinan efektif.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, memotivasi, memberi inspirasi dan menjadikan orang lain bergerak melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Kepemimpinan mutu berarti kepemimpinan yang gaya dan polanya diarahkan untuk ketercapaian mutu pendidikan. Seorang pemimpin untuk mutu adalah seorang yang bermutu sehingga untuk memimpin prodi yang bermutu, sikap dan perilaku kepemimpinannya pun harus bermutu.

Kartini Kartono (1986: 38) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi.

Dalam pengertian yang terbatas pemimpin ialah seorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas persuasifnya, dan akseptansi secara sukarela. Sedangkan Sutermeister berpendapat bahwa *Leadership has been defined as the process of influencing the activities of the organized group in its effort toward goal setting and goal achievement* (Sutermeister, 1976: 74). Menurut Sutermeister kepemimpinan telah digambarkan sebagai proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi dalam usahanya ke arah penentuan dan pencapaian sasaran.

Definisi lain dikemukakan oleh Chemers (dalam Hoy & Miskel, 2001: 392) bahwa *leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task*. Menurutnya, kepemimpinan adalah

suatu proses pengaruh sosial di mana seseorang bisa memperoleh bantuan dan mendukung dari orang lain dalam memenuhi suatu tugas umum.

Lunenburg & Ornstein (2007) mengemukakan tiga teori kepemimpinan, yaitu (1) teori sifat, (2) teori perilaku dan (3) teori kontingensi. Teori sifat menjelaskan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila ia memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun masyarakatnya khususnya ayah bukan seorang pemimpin. Berbagai tinjauan pendapat tentang sifat-sifat ideal bagi seorang pemimpin. Sifat pemimpin yang ideal berbeda dengan sifat bukan pemimpin. Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan berusaha untuk memisahkan sifat-sifat antara pemimpin dengan bukan pemimpin. Ralph Stogdill melaporkan 124 penelitian empirik yang dilakukan antara tahun 1904 sampai 1947 (Ralph M. Stogdill dalam Lunenburg & Ornstein, 2007: 140).

Peneliti melaporkan bahwa pemimpin memiliki sejumlah sifat dan kemampuan yang tidak ada pada bukan pemimpin. Stogdill mengelompokkan lima sifat dan kemampuan pemimpin, yaitu: (1) kapasitas (*capacity*), meliputi kecerdasan, kematangan, kecakapan berbicara, keaslian, keputusan; (2) prestasi (*achievement*), meliputi: pendidikan, pengetahuan, atletis, perjuangan; (3) tanggung jawab (*Responsibility*), meliputi: kemerdekaan, inisiatif, ketekunan, agresifitas,

kepercayaan diri, dan keinginan untuk sukses; (4) partisipasi (*participation*), meliputi: aktivitas, sosialitas, kerjasama, adaptasi, humor; dan (5) status (*status*), meliputi: status sosial-ekonomi, popularitas.

Studi lain mengkaji tentang sifat-sifat kepemimpinan yang efektif. Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain.

Leithwood, Jantzi & Steinbach (2006) mengidentifikasi delapan model kepemimpinan manajer, yaitu:

- 1) *Instructional leadership*, yaitu ketua prodi yang memfokuskan pada perilaku dosen saat terlibat dalam aktivitas yang langsung mempengaruhi perkembangan pembelajaran mahasiswa. Jenis kepemimpinan ini terdiri atas tiga kategori utama, yaitu (a) menentukan visi dan misi prodi, (2) mengelola program pembelajaran, dan (3) meningkatkan iklim prodi. Dapat dikatakan bahwa *instructional leadership focuses on teaching and learning and on the behaviour of teachers in working with students. Leaders' influence is targeted at student learning via teachers. The emphasis is on the direction and impact of influence rather than the influence process itself.*

- 2) *Transformational leadership*, yaitu berkaitan dengan membangun suatu kepentingan bersama antara pemimpin dan pengikut. Dalam hal ini, ketua prodi terlibat dengan penentuan visi dan tujuan prodi, memberikan stimulasi intelektual, menawarkan dukungan individu, memodelkan praktik terbaik dan nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan harapan kinerja yang tinggi, menciptakan budaya prodi yang produktif, dan mengembangkan struktur untuk menumbuhkan partisipasi dalam keputusan prodi. Dengan kata lain, *transformational leadership describes a particular type of influence process based on increasing the commitment of followers to organisational goals. Leaders seek to engage the support of teachers for their vision for the organization and to enhance their capacities to contribute to goal achievement. Its focus is on this process rather than on particular types of outcome.*
- 3) *Moral leadership*, mengasumsikan bahwa fokus utama kepemimpinan adalah pada nilai dan etika pemimpin itu sendiri. Ketua prodi merupakan pemimpin yang menunjukkan konsistensi kausal antara prinsip dan praktik, menerapkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam situasi yang baru, menciptakan pemahaman bersama, menjelaskan dan menjustifikasi keputusan yang berkaitan dengan moral, mempertahankan prinsip, menafsirkan kembali serta menyatakan

kembali prinsip-prinsip moral bila dibutuhkan. Dengan kata lain, *moral leadership is based in the values and beliefs of leaders. The approach is similar to the transformational model but with a stronger values base, that may be spiritual. Moral leadership provides the school with a clear sense of purpose.*

- 4) *Participative leadership*, mengasumsikan bahwa proses pembuatan keputusan kelompok harus merupakan fokus utama dari kelompok, yang berdasarkan pada kriteria: (a) partisipasi akan meningkatkan efektivitas prodi, (b) partisipasi dianjurkan oleh prinsip-prinsip demokrasi, (c) warga prodi berpotensi untuk menjadi pemimpin. Pada intinya, *participative leadership is concerned primarily with the process of decision-making. The approach supports the notion of shared or distributed leadership and is linked to democratic values and empowerment. Participative leadership is thought to lead to improved outcomes through greater commitment to the implementation of agreed decisions.*
- 5) *Managerial leadership*, mengasumsikan bahwa fokus pemimpin haruslah pada fungsi, tugas, dan perilaku untuk memfasilitasi orang lain secara hierarkis, yaitu supervisi, kendali input (misalnya mutasi dosen), kendali perilaku (misalnya deskripsi tugas), dan kendali output (misalnya ujian mahasiswa), ditambah dengan dua hal yang sifatnya

non-hierarkis yaitu seleksi/sosialisasi dan kendali lingkungan (misalnya tanggapan dari masyarakat). Dengan kata lain, *managerial leadership focuses on functions, tasks and behaviours. It also assumes that the behaviour of organisational members is largely rational and that influence is exerted through positional authority within the organisational hierarchy. It is similar to the formal model of management.*

- 6) *Post-modern leadership* merupakan salah satu model kepemimpinan yang definisinya belum disepakati secara penuh. Dalam hal ini, *post-modern leadership focuses on the subjective experience of leaders and teachers and on the diverse interpretations placed on events by different participants. There is no objective reality, only the multiple experiences of organisational members. This model offers few guidelines for leaders except in acknowledging the importance of the individual.*
- 7) *Interpersonal leadership* pada dasarnya memfokuskan pada hubungan antara ketua prodi dengan dosen, mahasiswa dan pihak lainnya, yang dalam hal ini ketua prodi mengadopsi pendekatan kolaboratif yang memiliki dimensi moral. Kompetensi personal memungkinkan ketua prodi untuk berinteraksi dengan pihak internal maupun eksternal prodi.

8) *Contingent leadership* menyediakan suatu pendekatan alternatif terhadap berbagai konteks prodi dan adaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tertentu. Jadi, pada dasarnya, *contingent leadership focuses on how leaders respond to the unique organisational circumstances or problems they face. The wide variations in school contexts provide the rationale for this model. Leaders need to be able to adapt their approaches to the particular requirements of the school, and of the situation or event requiring attention.*

Selain dari ke-8 model kepemimpinan tersebut, terdapat satu lagi model lain, yaitu adanya suatu kesadaran untuk kembali kepada fitrah kepemimpinan yaitu berangkat dari pusatnya kesucian diri yaitu hati yang terjaga secara ikhlas yang dituntun sistem nilai terutama sistem nilai agama dan moral. Seluruhnya berasal dari kesadaran diri bukan karena ingin dipuji dan mendapat dukungan semata. Psikologi positif telah merekomendasikan perlunya penerapan kepemimpinan otentik untuk membangun karakter peserta didik pada era global ini. Authentic Leadership (AL) adalah tipe kepemimpinan yang mengharuskan pemimpin bertindak otentik. AL adalah pemimpin yang harus jujur pada diri sendiri, artinya, dimilikinya kesejajaran antara perilaku dengan

keyakinannya. Untuk menjadi pemimpin yang otentik George (2003) menunjukkan pernyataan, *“to become authentic, each of us has to develop our own leadership style, consistent with our personality and character”*. Bahwa untuk menjadi otentik, masing-masing dari kita harus mengembangkan kepemimpinan gaya sendiri, sesuai dengan kepribadian dan karakter kita. Jika tidak konsisten dengan apa yang ada dari diri sendiri bagaimana mungkin bisa menjadi pemimpin sejati. Pemimpin otentik adalah orang yang konsisten dan menunjukkan satunya pikiran-sikap-tindakan. Mengembangkan kepemimpinan otentik pada organisasi yang mengajarkan system nilai dan dalam situasi yang turbulensi menjadi sangat menonjol. Spiritualitas dan identitas spiritual adalah inti dari kepemimpinan otentik.

Bill George (2003) menjelaskan bahwa AL adalah tipe kepemimpinan yang mengedepankan kesadaran diri di atas dimensi lainnya, yang dalam prakteknya harus memperhatikan 5 dimensi *authentic leader*, yaitu *purpose, values, heart, relationships*, dan *self-discipline*. Avolio, Gardner,& Walumbwa (2005) menyebutkan 4 dimensinya yaitu *Self Awareness, Transparency, Ethical/Moral*, dan *Balanced Processing*. Mengidentifikasi empat elemen utama *authenticity*, yaitu: *self-awareness, unbiased processing, relational authenticity*, dan *authentic behavior/action*. Parsons (2008) menambahkan 10 kualitas kepemimpinan

otentik, yaitu (1) *know themselves and be themselves*, (2) *recognise strengths, acknowledge weaknesses*, (3) *empower and respect others*, (4) *have courage*, (5) *listen*, (6) *have empathy*, (7) *act with integrity*, (8) *drive for excellence*, (9) *trust others and behave in a trustworthy way*, (10) *demonstrate passion in what they believe in act consistently*. Semua pendapat di atas menempatkan nurani/sanubari/hati sebagai karakteristik utama di samping karakter moral.

AL menjadi perhatian sentral tatkala dihadapkan pada misi organisasi yang mengajarkan keteladanan seperti organisasi prodi. Konsep yang memiliki ruh yang hampir sama terkandung dalam tipe kepemimpinan visioner, transformatif, konstruktivistik dan berbasis nilai. Pemimpin visioner adalah seseorang yang memiliki visi jauh ke depan, para pemimpin dituntut untuk menciptakan, merumuskan, mentransformasikan, mensosialisasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi visi untuk perkembangan organisasi (Komariah dan Triatna, 2010). Setelah itu paradigma bergeser sejalan dengan berkembangnya perilaku karismatik, membangkitkan motivasi inspirasional, menyediakan stimulasi intelektual, dan memperlakukan pengikut dengan pertimbangan individual yang dikenal dengan transformational leadership. Kepemimpinan konstruktivistik telah membangun makna dari kolaborasi belajar yang mengarah kepada nilai kebermanfaatan (Lambert, 2002).

Kepemimpinan berbasis nilai, *value based leadership*, dan kepemimpinan berbasis moral, dengan unsur; 1) *Morality*, 2) *Commitment*, 3) *Productivity* dipercaya untuk menjadikan landasan kerja kepemimpinan seiring dengan merebaknya perilaku-perilaku yang kurang berkenan di hati masyarakat. Kepemimpinan otentik menyempurnakan semua niat dan praktek kepemimpinan tersebut dengan cetak tebal pada kesadaran diri yaitu bahwa seluruh aktivitas kepemimpinan tersebut harus dimulai dari niat tulus sebagai bentuk sadar diri. Nampaknya tipe inilah yang dipandang relevan diterapkan untuk menanamkan system nilai dan karakter.

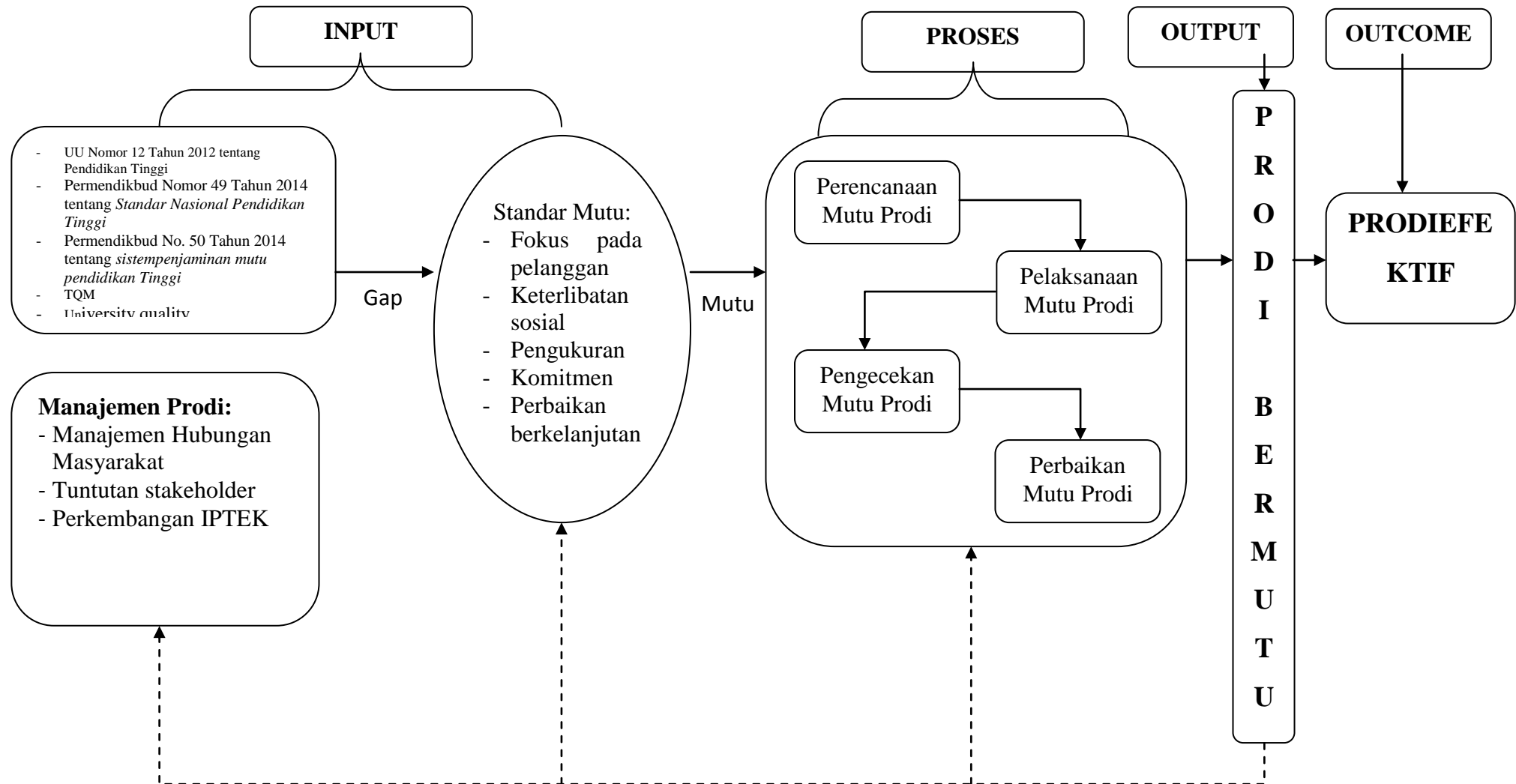
Tatkala organisasi prodi gagal menanamkan nilai-nilai yang menjadi misi luhurnya, saat itu dibutuhkan pemimpin yang memiliki rasa yang mendalam terhadap tujuan dan setia pada nilai-nilai inti. Organisasi harus memilih pemimpin yang memiliki karakter otentik, bukan untuk karisma semata tetapi demi tertanamnya nilai-nilai secara kuat yang didasari ketulusan mendedikasikan kepemimpinannya pada kemajuan organisasi. Klenke (2007) menjelaskan bahwa dibutuhkan kepemimpinan otentik pada organisasi yang kompleks dengan tanda-tanda konteks ketidakpastian, turbulensi, kecepatan tinggi, dan ambiguitas. Jadi, apakah kepemimpinan otentik? Kebanyakan definisi kepemimpinan otentik, dimulai dengan keaslian. Asli artinya tidak dibuat-buat berasal dari

ketulusan hati. Asli atau *genuine, original of undisputed origin* adalah keaslian yang tak terbantahkan, yang tahu bukan saja diri sendiri tetapi orang yang dipimpinnya pun dapat merasakan ketulusannya, *leadership demands the expression of an authentic self* bahwa kepemimpinan menuntut ekspresi diri yang otentik. Berperilaku otentik berarti bertindak sesuai dengan nilai-nilai seseorang, preferensi, dan kebutuhan sebagai lawan dari bertindak hanya untuk menyenangkan orang lain atau untuk mencapai hadiah atau menghindari hukuman melalui akting kepalsuan. Mengetahui diri sendiri dan kemudian menjadi diri sendiri adalah kualitas penting dari kepemimpinan otentik. Avolio et al. (2005) mendefinisikan pemimpin otentik sebagai pemimpin yang sangat menyadari bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain sebagai sadar pada diri sendiri dan pada perspektif nilai-nilai orang lain, memiliki kekuatan moral, menyadari konteks dan percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, dan karakter moral yang tinggi. Dalam konteks madrasah, model kepemimpinan otentik ini dapat menjadi salah satu model yang sesuai dengan kondisi pembelajaran di prodi.

B. KERANGKA PENELITIAN

Gambar 2.17.

KERANGKA PIKIR PENELITIAN



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif karena penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran data yang berasal dari pengumpulan data oleh peneliti tentang efektivitas strategi peningkatan mutu di Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam. Dalam penelitian kualitatif, semua permasalahan dapat dilacak secara mendalam, data yang bersifat perasaan, noma, nilai, keyakinan, kebiasaan, budaya, sikap, mental dan komitmen yang dianut oleh seseorang maupun kelompok orang dapat diungkapkan dengan jelas. Data yang diperoleh akan lebih lengkap, lebih mendalam, dan dapat dipercaya sehingga tujuan penelitian dapat dicapai baik. Sukmadinata (2010:72) menjelaskan bahwa pendekatan deskriptif ditunjukkan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada yang ditemui di lapangan, baik bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia. Selanjutnya Arikunto (2006:89) menjelaskan bahwa pendekatan deskriptif dilaksanakan dengan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai faktor-faktor tersebut untuk dicari peranannya dalam fokus penelitian. Data yang dikumpulkan tersebut berupa kata-kata dan gambar bukan angka-angka, hal ini disebabkan karena menerapkan metode kualitatif.

Menurut Bogdan dan Taylor (1975) dalam Lexy J. Moleong (2007:4) bahwa kualitatif sebagai prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Diperjelas oleh Sugiyono (2011:15) bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah yang menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci.

Nasution (2006:5) menyatakan penelitian kualitatif berusaha mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya dengan melihat fenomena yang nyata di lingkungan penelitian, dan berusaha memberi makna terhadap rangkaian peristiwa yang dilihatnya. Sukmadinata (2010:94) mengemukakan tujuan penelitian kualitatif yaitu untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan yang dimaksud adalah orang-orang yang diajak wawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya.

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai efektivitas strategi peningkatan mutu yang diterapkan di S1 Manajemen Pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu. Selain itu penelitian ini diharapkan

dapat membangun teori secara induktif dari abstraksi data yang dikumpulkan tentang efektivitas strategi peningkatan mutu program studi.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif atau *naturalistic investigation* sebagai kegiatan yang secara alamiah dilakukan oleh seorang peneliti. Akhir dari penelitian kualitatif adalah menyeluruh, gambaran naratif, dan penafsiran yang holistik dengan menggabungkan seluruh aspek kehidupan kelompok dan mengilustrasikan kompleksitasnya.

Alasan menggunakan pendekatan kualitatif, karena *pertama*, pendekatan kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; *kedua*, pendekatan ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden; *ketiga*, pendekatan ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong, 1990:5). Penelitian kualitatif bukan hanya menggambarkan variabel-variabel yang tunggal melainkan dapat mengungkap hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

B. Sumber Data/Informasi Penelitian

Sumber dan jenis data utama dalam penelitian deskriptif kualitatif ini adalah kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, dan foto. Kata-kata dan tindakan orang-orang diamati atau diwawancarai. Jenis data utama

merupakan sumber data tertulis sedangkan jenis data pendukung dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekam. Sumber tertulis terdiri atas sumber-sumber buku, arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi. Jenis data dalam bentuk foto yang dihasilkan oleh peneliti dan pihak Prodi.

Sumber data dalam penelitian ini adalah responden dan literatur/buku rujukan (dokumen) yang relevan. Responden penelitian adalah orang yang merespon dan memberikan informasi tentang data penelitian. Dalam penelitian ini, responden yang dipilih adalah Dekan Fakultas Tarbiyah, perwakilan jurusan MPI, Tata Usaha, dan staf Prodi S1 MPI. Sedangkan sumber data penelitian didapatkan dari benda, hal, atau orang tempat peneliti mengamati, membaca, atau bertanya tentang data. Adapun dokumen yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah dokumen yang berhubungan dengan penyelenggaraan kegiatan akademik prodi Manajemen Pendidikan Islam.

Tabel 3.1
Unit Analisis/Subjek Penelitian

No	Unit Analisis	Subjek Penelitian	Kode
1	Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam	Dekan FTK Wakil Dekan FTK Sekretaris Jurusan MPI Staf Prodi MPI Mahasiswa	D WD SJ S M

C. Jenis Data/Satuan Analisis Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti. Penelitian kualitatif divalidasi siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti memasuki objek penelitian (Sugiyono, 2011:305). Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri yang memvalidasi melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan. Selain itu instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa lembar observasi, pedoman wawancara, dan dokumentasi penelitian.

Jenis data yang digali dalam penelitian ini bersifat skematik; narasi; dan uraian juga penjelasan data dari informan baik lisan maupun data dokumen tertulis, perilaku subjek yang diamati di lapangan. Data tersebut dikoleksi menggunakan cara atau instrumen sebagai berikut.

Catatan lapangan dibuat untuk mencatat semua peristiwa yang terjadi di lapangan selama penelitian berlangsung. Selama wawancara, observasi pembelajaran, observasi lingkungan kampus, kegiatan dosen lainnya di kampus, kondisi lingkungan kampus, dan studi dokumen

digunakan buku kecil untuk mencatat informasi yang dikoleksi dan refleksi peneliti terhadap informasi dibantu dengan menggunakan kamera untuk mendokumentasikan kejadian atau objek yang lebih utuh jika ditangkap dengan alat ini. Informasi ini selanjutnya dideskripsikan dalam catatan lapangan yang lebih utuh menggunakan format sebagai berikut.

Hari/ Tanggal :
 Waktu :
 Tempat :
 Informan :

Aspek/Fokus Kajian	Deskripsi	Makna

Instrumen yang digunakan untuk mendapatkan catatan lapangan yang lengkap adalah dengan memakai protokol penelitian dengan peta fokus sebagai berikut:

Tabel 3.2
Instrumen Penelitian

No.	Fokus/Tujuan	Teknik		
		Wawancara	Observasi	Studi Dokumentasi
1.	Visi, Misi, Tujuan	Untuk mengetahui Visi, Misi, dan Tujuan Prodi	Untuk mengetahui pencapaian Visi, Misi, dan Tujuan Prodi	Untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari penerapan Visi, Misi, dan Tujuan Prodi

2.	Kebijakan straregi peningkatan mutu	Untuk mengetahui kebijakan strategi peningkatan mutu yang digunaka di tiga prodi	Untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan strategi peningkatan mutu	Untuk mengetahui evaluasi pelaksanaan strategi peningkatan mutu
3.	Strategi pencapaian mutu	Untuk mengetahui strategi yang diterapkan prodi untuk mencapai mutu	Untuk mengetahui penerapan strategi pencapaian mutu	Untuk mengetahui pencapaian SDM dalam melaksanakan mutu Prodi
4.	<i>Capacity building</i>	Untuk mengetahui keadaan SDM prodi	Untuk mengetahui pemberdayaan SDM prodi	Untuk mengetahui pencapaian hasil pemberdayaan SDM prodi
5.	Format kepemimpinan mutu (<i>quality leadership</i>)	Untuk mengetahui standar kepemimpinan yang diterapkan di Prodi MPI	Untuk mengetahui standar kepemimpinan yang diterapkan di Prodi MPI	Untuk mengetahui standar kepemimpinan yang diterapkan di Prodi MPI
6.	Perspektif mutu Prodi kedepan	Untuk mengetahui sejauh mana Prodi menerapkan mutu ke depan	Untuk mengetahui harapan Prodi bermutu ke depan	Untuk mengetahui harapan Prodi bermutu ke depan

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data penelitian dilakukan dengan observasi atau pengamatan peran serta secara langsung dan dicatat sebagai catatan pengamatan lapangan (*field note*) yaitu kumpulan perian tentang objek, tempat, kegiatan, dan percakapan-percakapan, wawancara, dan studi dokumentasi.

Catatan lapangan adalah laporan tentang segala sesuatu yang didengar, dilihat, dialami, dipikirkan, dan kemudian direfleksikan oleh peneliti selama pengumpulan data di lapangan. Catatan lapangan berisi gagasan peneliti, strategi, refleksi, dan dugaan peneliti yang timbul pada waktu mengerjakan catatan lapangan. Hal ini sejalan sesuai pendapat Bogdan dan Biklen (1998) bahwa catatan lapangan terdiri dari dua bagian yaitu perian yang di dalamnya tercakup hal-hal yang menjadi perhatian peneliti, seperti gambaran mengenai latar, orang, apa yang dilakukan orang, dan percakapan yang diamatinya. Kemudian yang kedua, adalah refleksi yang merangkum perihal kepedulian, gagasan, dan kerangka berpikir peneliti.

Teknik-teknik pengumpulan data tersebut di atas diuraikan sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi adalah memperhatikan sesuatu dengan menggunakan mata atau pengamatan yang meliputi kegiatan, pemusatan perhatian terhadap obyek dan menggunakan seluruh panca indera (Arikunto, 2006:57). Observasi (pengamatan) adalah proses peneliti memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*events*) dalam latar memiliki hubungan. Tingkat kedalaman pengamatan menurut latar dan tujuan penelitian. Terdapat lima tingkat peran serta atau pengamatan menurut Spradley (1980) yaitu yang terletak dalam suatu kontinum, pasif, moderat, aktif, bahkan sampai benar-benar berperan serta dalam melakukan pengamatan, peneliti hadir di Prodi S1 MPI FTK UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Prodi S1 MPI UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Beriringan dengan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara sekaligus melakukan pengamatan. Peneliti berusaha untuk menjaga situasi agar tidak menimbulkan kecurigaan bagi orang-orang tertentu yang tidak mengenal peneliti, sehingga pengamatan berlangsung secara ilmiah. Hasil-hasil pengamatan dicatat dan menjadi bagian diskusi dalam wawancara mendalam, sehingga catatan pengamatan lapangan diintegrasikan dengan catatan lapangan dalam hasil wawancara komprehensif.

b. Wawancara

Sutrisno Hadi (2000:20) menyatakan bahwa metode *interview* adalah teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis. Teknik wawancara yang penulis gunakan adalah teknik wawancara bebas terpimpin, yaitu wawancara yang dalam pelaksanaannya pewawancara membawa garis besar hal-hal yang akan ditanyakan (Arikunto, 2006: 27).

Wawancara merupakan salah satu teknik pokok dalam pengumpulan data untuk kepentingan penelitian ini. Pertama-tama melalui wawancara secara mendalam yaitu peneliti berupaya memperoleh secara langsung dan bertatap muka dengan responden. Dengan wawancara tatap muka peneliti dapat mengamati sikap responden dalam menerima peneliti berdasarkan sikap responden dalam menerima peneliti. Berdasarkan sikap responden tersebutlah peneliti mengatur strategi untuk menciptakan suasana yang akrab (*rappor*). Setelah suasana yang demikian tercipta, barulah peneliti berusaha untuk menggali data secara mendalam.

Pada langkah berikutnya peneliti melakukan wawancara terbuka dengan teknik wawancara bebas, terpimpin, tanpa menggunakan pedoman wawancara yang rinci. Wawancara yang sifatnya terbuka (*open ended*) dilakukan secara informal maupun formal dengan maksud untuk menggali pandangan subjek penelitian tentang kegiatan tersebut. Selanjutnya

bahan-bahan wawancara dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan pokok dengan mengambil isu-isu pokok yang berkembang di lapangan dan dikaitkan dengan fokus penelitian yaitu manajemen kepemimpinan Ketua Prodi, nilai-nilai individu, aturan tata tertib, dan lingkungan organisasi Prodi.

c. Studi dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006:149). Studi dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat dokumen-dokumen yang ada hubungannya dengan strategi peningkatan mutu Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Adapun prosesnya diawali dengan wawancara singkat yakni wawancara sederhana untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian ini. Selanjutnya dokumen tersebut dibandingkan dengan budaya mutu organisasi.

Dokumentasi sebagai data sekunder dikumpulkan dari berbagai catatan seperti peraturan tata tertib, program pengembangan Prodi, *job description*, program kerja, monitoring kelas, rekapitulasi kehadiran mahasiswa, dosen, dan staf tata laksana, jadwal perkuliahan, catatan penanganan mahasiswa yang bermasalah, berbagai tanda penghargaan yang pernah diterima oleh program studi MPI, dan dokumen lain yang

berhubungan dengan penelitian. Data ini digunakan untuk menyempurnakan data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi (pengamatan) peran serta lapangan untuk memperoleh pengertian yang mendalam.

E. Pengolahan dan Analisis Data

1. Persiapan Penelitian

Kegiatan yang dilakukan pada tahap persiapan ini mencakup:

- a. Pemilihan topik dan permasalahan yang akan diteliti.
- b. Melakukan kunjungan terhadap lokasi dan subjek penelitian untuk memperoleh data awal sehingga mendapat gambaran yang lengkap dan jelas mengenai masalah yang diteliti.
- c. Melakukan pendalaman materi bacaan yang berhubungan dengan masalah penelitian.
- d. Penyusunan desain penelitian beserta kisi-kisi penelitian, pedoman observasi, pedoman wawancara, dan pedoman dokumentasi.
- e. Mengajukan permohonan izin penelitian kepada Dekan FTK.
- f. Pertimbangan etika penelitian.

2. Pelaksanaan penelitian

Terdapat tiga tahap dalam penelitian ini yaitu tahap orientasi atau studi pendahuluan, tahap eksplorasi atau pelaksanaan penelitian, dan tahap *member check*. Secara keseluruhan, kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

- a. Melakukan komunikasi dengan pihak jurusan yang akan dijadikan objek penelitian.
- b. Melaksanakan kegiatan pengumpulan data secara intensif melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.
- c. Selama penelitian berlangsung pula kegiatan analisis data yang dituangkan dalam transkrip data lapangan, triangulasi dengan jalan mengungkap kembali data yang diperoleh kepada sumber data lain dan meminta komentar tentang hal yang sama agar didapat tingkat kepercayaan yang lebih menjamin, dan *member check* untuk mengonfirmasi atau mengecek kebenaran lapangan yang telah dianalisis sumbernya.
- d. Mendeskripsikan dan menganalisis data lapangan secara substansif dengan merujuk pada hasil studi dokumentasi dan mempelajari laporan-laporan lapangan.

3. Analisis data hasil penelitian

Analisis dan kajian penelitian kualitatif pada hakikatnya bersifat subjektif, hal ini diakibatkan prasyarat jenis penelitian itu sendiri yang mengharuskan peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian. Akibatnya kemungkinan terjadi timbulnya konflik minat peneliti antara peneliti dengan subjek penelitian atau responden. Untuk menghindari hal tersebut, maka prinsip etik harus diikuti selama berlangsungnya penelitian. Prinsip-prinsip etika mengacu pada pendapat Spradley (1987), Lofland (1984), Spindler (1982), serta Smith dan Alass (1987) yaitu (1) Memperhatikan, menghargai, dan menjunjung tinggi responden; (2) Memperhatikan kepekaan, minat, dan hak asasi responden; (3) Mengomunikasikan maksud penelitian kepada responden; (4) Tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga kerahasiaan pribadi responden; (5) Tidak mengeksploitasi responden; (6) Mengomunikasikan laporan (hasil) penelitian kepada responden atau pihak yang terkait secara langsung dalam penelitian ini jika diperlukan; (7) Memperhatikan pandangan emik responden yang muncul, sehingga memiliki pandangan dan penafsiran terhadap sekitarnya; (8) Nama latar, lokasi, dan subjek (responden) penelitian jika perlu disamarkan.

Menurut Bogdan dan Biklen (1998) analisis data merupakan pekerjaan mengolah data, manata data, membaginya menjadi satuan-

satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari pola, menemukan apa yang paling penting dan apa yang dipelajari, serta memutuskan apa yang akan dilaporkan peneliti, apa yang ditemukannya kepada pihak lain atau orang lain. Proses pengumpulan data dan analisis data penelitian kualitatif dalam praktiknya tidak secara mudah dipisahkan. Kedua kegiatan tersebut terkadang berjalan serempak, artinya analisis data seterusnya dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data dan kemudian dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai.

Hakikat analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (1998:145) adalah proses yang sistematis dari pencarian dan penyusunan hasil transkrip wawancara, catatan lapangan dari berbagai hal yang ditemukan berkaitan dengan penelitian. Analisis pertama yang dilakukan adalah analisis sebelum di lapangan yaitu analisis terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian.

Analisis selanjutnya adalah analisis selama di lapangan. Teori yang digunakan adalah teori analisis model Miles and Huberman dan teori analisis model Spradley. Miles dan Huberman (Sugiyono, 2011:337) menjelaskan ada tiga tahapan dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Analisis ini dilaksanakan selama dan sesudah pengumpulan data penelitian yang

ditampilkan dalam penyajian data dan penarikan simpulan. Dengan demikian analisis data dalam penelitian ini dikerjakan melalui langkah-langkah mencari dan menemukan lokasi tempat penelitian ini dilakukan di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Langkah kedua, analisis setelah pengumpulan data mencakup kegiatan (1) Mengembangkan kategori-kategori pengkodean (*coding categories*) yang ditetapkan kemudian yaitu memberikan kode tertentu terhadap data yang dikumpulkan, dan (2) mengembangkan mekanisme kerja terhadap data yang telah dikategorikan tersebut.

Langkah ketiga, adalah mengkategorikan data dan memberikan kode data sesuai dengan fokus penelitian. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengorganisir data adalah menggunakan kategori koding. Kode merupakan kategori yang biasanya dikembangkan dalam permasalahan penelitian, konsep-konsep kunci, dan tema-tema penting. Miles dan Huberman (1984:87) maupun Bogdan dan Biklen (1998) mengemukakan kode-kode tersebut merupakan singkatan atau simbol yang diterapkan pada sekelompok kata-kata dan juga merupakan peralatan untuk mengorganisasi dan menyusun kembali kata-kata sehingga memungkinkan penganalisis dapat menemukan dengan cepat, menarik, kemudian

menggolongkan seluruh kegiatan yang menghubungkan dengan permasalahan, konsep, maupun tema penelitian.

Miles dan Huberman (1984:88) mengemukakan kode tidak memberikan interpretasi, tetapi sekedar pertanda kategori gejala pada suatu penggalan teks, suatu penggalan catatan lapangan yang menjelaskan pola yang telah diurai oleh peneliti bersamaan dengan penelitian. Selanjutnya dikatakan dalam pembuatan kode-kode dapat berkaitan dengan gejala-gejala yang bergerak dari arah yang paling sempit sampai pada arah yang semakin luas. Adapun gejala-gejala tersebut dapat berupa tindakan-tindakan, aktivitas, makna-makna, partisipasi, hubungan-hubungan, dan latar. Proses pengkategorian dalam penelitian iniditarik dari data mentah, setelah data dimatangkan baru kemudian diberi kode mengacu pada unit organisasi dengan menggunakan data yang telah diseleksi dalam penelitian ini ditandai dalam hasil atau temuan penelitian.

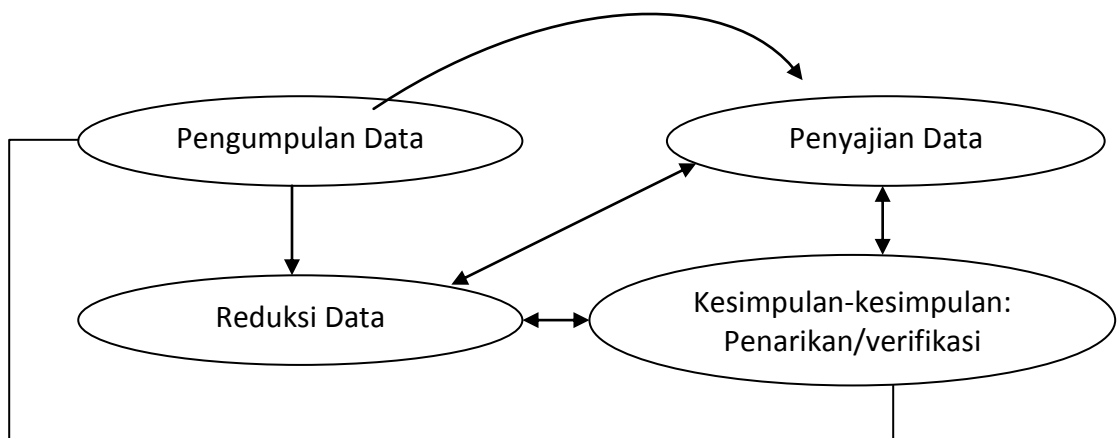
Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang diperoleh akan lebih bermakna. Melakukan analisis merupakan pekerjaan yang tidak mudah di dalam sebuah penelitian dan memerlukan kerja keras, kesungguhan, dan keseriusan. Analisis memerlukan daya kreativitas serta kemampuan yang baik. Analisis merupakan suatu proses menyusun data agar dapat diinterpretasikan dan lebih bermakna.

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian, data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan *informan* dan *key informan*. Kegiatan analisis dalam penelitian kualitatif merupakan rekonstruksi dari konstruksi sebelumnya.

Dalam menganalisis hasil penelitian ini, digunakan analisis deskriptif kualitatif model interaktif yang dikemukakan Miles dan Hiberan (Sugiyono, 2011:337) yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu pengumpulan data sekaligus reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Selain analisis data yang dikemukakan Miles dan Hiberan, analisis lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT.

Analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan berkesinambungan. Masalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan/verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan yang saling susul menyusul. Analisis data menggunakan model analisis Miles & Huberman yang terdiri atas

pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan reduksi data. Kegiatan selanjutnya adalah pengecekan keabsahan data yang dilakukan untuk memperoleh tingkat kepercayaan dari hasil penelitian yang dinyatakan oleh Lincoln dan Guba (1985:168) yaitu tingkat kepercayaan suatu penelitian naturalistik diukur berdasarkan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Komponen-komponen analisis data kualitatif model interaktif dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 3.1

Analisa Kualitatif Komponen-Komponen Analisa Data Kualitatif
(Model Interaktif Miles & Huberman, 1984:20)

Penjelasan masing-masing kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*)

Data yang telah diperoleh di lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi semakin bertambah banyak, setelah data tersebut dibentangkan seperti rumusan visi dan misi, lingkungan fisik Prodi, dan situasi kepemimpinan kepala jurusan. Karena data yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi, maka data tersebut perlu direduksi, dirangkum, dipilah-pilah, diambil hal-hal yang dianggap penting, dan dicari tema atau polanya. Melalui proses reduksi data inilah laporan mentah yang diperoleh di lapangan disusun menjadi lebih sistematis sehingga mudah dikendalikan. Dalam proses reduksi ini, dilakukan seleksi untuk memilih data yang relevan dan bermakna yang mengarah pada pemecahan masalah, penemuan, pemaknaan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil penelitian. Dengan reduksi data ini dapat pula membantu dalam memberikan kode kepada aspek-aspek tertentu yang menjadi fokus penelitian. Reduksi data diarahkan pada efektivitas strategi peningkatan mutu pada Prodi MPI.

2. Penyajian data (*data display*)

Dalam penelitian ini apabila data yang diperoleh telah banyak dan menumpuk, agar peneliti tidak mengalami kesulitan dalam penguasaan informasi baik secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil

penelitian, maka peneliti harus melakukan penyajian data yang nantinya akan tampil beberapa bentuk data seperti narasi, matriks, atau grafik untuk memudahkan penguasaan informasi ataupun data tersebut. Dengan demikian peneliti tetap dapat menguasai dan tidak tenggelam dalam simpulan informasi yang dapat membosankan. Hal ini dilakukan karena data yang terpecah-pecah dan tidak tersusun dengan baik dapat memengaruhi peneliti dalam bertindak secara ceroboh dan mengambil simpulan yang memihak, tersekat-sekat, dan tidak mendasar. Untuk itu *data display* harus disadari sebagai bagian dalam melakukan analisis data. Data display terdiri dari efektivitas strategi peningkatan mutu.

3. Penarikan simpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*)

Langkah ketiga adalah penarikan simpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Simpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan.

Untuk lebih jelasnya langkah-langkah analisis kualitatif yang ditempuh dalam penelitian ini adalah:

- a. Pada waktu pengumpulan data, ditempuh reduksi data, penyajian data, dan melakukan refleksi data.
- b. Melakukan reduksi data.

- c. Melakukan penyajian data.
- d. Penarikan simpulan atau verifikasi. Apabila masih diperlukan data tambahan akan dilakukan observasi kembali kelapangan untuk kegiatan pengumpulan data guna pendalaman.

Analisis SWOT yaitu metode yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategi eksternal dan internal dengan cara memberi rating untuk setiap faktor pada peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan. Hasil yang diperoleh adalah urutan ranking setiap faktor yang ada pada peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan. Faktor-faktor yang telah disusun rankingnya tersebut selanjutnya digunakan untuk menyusun strategi pada analisis SWOT. Selanjutnya melalui analisis SWOT akan diperoleh empat buah strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Strategi SO dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal. Strategi WO dipakai untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal. Strategi ST digunakan organisasi untuk menghindari paling tidak memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. Strategi WT dipakai untuk mengarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Upaya memeriksa keabsahan data dilakukan agar peneliti dapat memenuhi kriteria kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan

kepastian. Teknik pemeriksaan atau pengecekan keabsahan data pada penelitian ini adalah:

1. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan yang dimaksud di sini adalah keikutsertaan peneliti dalam pengumpulan data, karena peneliti sebagai instrumen yang harus berperan serta secara aktif dalam waktu yang cukup lama. Dalam hal ini penelitian dilakukan minimal selama 1 bulan dan ditambah beberapa kali datang ke lokasi apabila sekiranya masih ada data yang diperlukan. Dengan keikutsertaan peneliti dalam waktu yang cukup panjang tersebut, distorsi data akibat pengamatan yang sepiintas dapat dihindari. Perpanjangan keikutsertaan penelitian peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

2. Ketekunan pengamatan

Sejak awal kegiatan penelitian, peneliti senantiasa dimbimbing dan diarahkan pada masalah penelitian yang dirumuskan dalam Bab I, oleh karena itu hal-hal yang tidak relevan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dapat dihindari, peneliti dapat menyelami masalah tersebut secara teliti dan mendalam. Hal ini dapat terefleksi dalam catatan lapangan yang menggambarkan kondisi objektif fenomena di lapangan dan refleksi peneliti sendiri terhadap kondisi dan fenomena yang terjadi di lapangan.

3. Triangulasi

Triangulasi menurut Moleong (2007:179) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Seperti kita ketahui bahwa untuk mengecek keabsahan suatu data diperlukan pembanding yang berfungsi sebagai kontrol terhadap data yang ada. Triangulasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber data dan triangulasi dengan metode pengumpulan data sebagaimana uraian berikut:

a. Triangulasi dengan sumber data

Pada teknik ini peneliti membandingkan informasi yang diperoleh pada latar penelitian melalui sumber yang berbeda yaitu informasi yang diperoleh pada latar penelitian melalui sumber yang berbeda yaitu informasi yang diperoleh dari seorang informan dicek silang atau di cross check dengan informan serupa dari informan lain. Suatu informasi akan diakui kebenarannya manakala ia disepakati oleh para informan.

b. Triangulasi dengan metode pengumpulan data

Triangulasi dengan metode yang dimaksud adalah pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan

metode yang sama. Melalui teknik ini peneliti dapat membandingkan antara data yang diperoleh dari sumber yang sama tetapi metode yang digunakan berbeda, yaitu data hasil dokumen/pengamatan dibandingkan dengan hasil wawancara. Padas saat mencari informasi tentang gambaran umum Prodi terutama yang berkaitan dengan sarana prasarana, maka dilakukan studi dokumentasi, selanjutnya diperkuat lagi dengan melakukan wawancara dengan informan, dan temuan tersebut diperkuat lagi dengan melakukan observasi langsung tentang sarana prasarana yang dimiliki oleh Prodi MPI.

4. Diskusi dengan teman sejawat

Diskusi dengan teman sejawat merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memeriksa keabsahan data yang dilakukan dengan cara mendiskusikan data yang telah terkumpul dengan pihak-pihak yang terkait. Biasanya dilakukan dengan cara berkonsultasi dengan peneliti yang berpengalaman dan dosen sejawat.

5. Pengecekan nara sumber

Pengecekan nara sumber (*member check*) menunjukkan adanya upaya untuk melibatkan informan kunci (*key informan*) dalam meeriksa data yang telah dikumpulkan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah persepsi peneliti tentang data yang dikumpulkan adalah cocok atau tidak.

Untuk mendapatkan keabsahan data, maka data harus divalidasi yaitu peneliti internal dan eksternal. Validitas internal berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai. Sedangkan validitas eksternal berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi tempat sampel diambil. Bila sampel representatif, instrumen penelitian valid dan reliabel (konsistensi dan stabilitas data), cara mengumpulkan dan analisis data benar, maka penelitian akan memiliki validitas eksternal yang tinggi (Sugiyono, 2011:363).

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan data. Pelaksanaan teknik pemeriksaan data didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Terdapat empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2007:324).

1. Kepercayaan (*credibility*). Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member check*.

2. Keteralihan (*transferability*). Keteralihan merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi diman sampel tersebut diambil. Nilai tranfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.
3. Kebergantungan (*dependability*). Dalam penelitian kualitatif, kebergantungan disebut reliabilitas yaitu suatu penelitian yang realiabel apabila orang lain dapat mengulangi/mereplikasi proses penelitian tersebut. Uji reliabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.
4. Kepastian (*confirmability*). Pengujian kepastian dalam penelitian kualitatif disebut uji objektivitas penelitian. Penelitian dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Kepastian berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil peneltian merupakan fungsi dari proses penelitian yan dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar kepastian.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya yang telah ada bahwa peneliti berusaha untuk menjelaskan fokus pada strategi peningkatan mutu prodi Manajemen Pendidikan Islam berdasarkan teori efektivitas strategi peningkatan mutu secara umum, ditinjau secara khusus pada bagian perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Lebih lanjut, dalam penelitian ini penulis mencoba menguraikan konsep manajemen strategi dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan pada Prodi MPI secara deskriptif. Adapun pilihan fokus penelitian di Prodi S1 MPI FTK UIN Bandung, Prodi S1 MPI UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengindikasikan harapan adanya hasil penelitian mengenai efektivitas strategi peningkatan mutu yang diterapkan program studi, sehingga hasilnya diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk pengembangan dan peningkatan kualitas Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, Prodi S1 MPI UIN Yogyakarta, dan Prodi S1 MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Umum

Langkah pertama, peneliti memilih tempat dan orang yang akan dijadikan sumber data atau subjek yang sesuai dengan fokus penelitian, mencari lokasi yang dipandang sesuai dengan maksud kajian, dan mengembangkan jaringan lebih luas untuk menemukan kemungkinan sumber data khususnya tentang efektivitas strategi peningkatan mutu. Adapun program studi yang menjadi subjek penelitian adalah Program Studi MPI FTK UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Program Studi MPI FTK UIN Yogyakarta, dan program studi MPI FTK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Dasar pemikiran pemilihan lokasi tersebut setelah mempelajari beberapa hal yang dijadikan objek evaluasi Prodi yaitu aktivitas pendidikan dan administratif, kultur akademik yang hidup dan dinamis, kepatutan Prodi, akuntabilitas, dan ketercapaian Prodi dalam menjawab kebutuhan kliennya.

Program Studi S1 Manajemen Pendidikan Islam dijadikan lokus penelitian didasarkan pada indikator-indikator yang dimiliki Prodi tersebut yaitu:

1. Animo (*enrollment*) atau arus calon mahasiswa yang masuk termasuk tinggi untuk mendaftar ke Program studi MPI.
2. Nilai akreditasi dari BAN PT mendapat nilai A dan mendapat peringkat satu Audit Mutu Akademik Internal (AMAI) UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada tahun 2014.
3. Lulusan Prodi setiap tahun sangat tinggi.
4. Ekstrakurikuler yang beragam dan berprestasi.
5. Fasilitas pendukung pembelajaran sangat baik.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen penelitian (*human instrument*) yang akan mempertimbangkan kebutuhan data dan informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian dalam memilih sumber data. Dalam konteks penelitian ini, tentu sumber yang dianggap akan memberikan informasi maksimal mengenai peningkatan mutu di Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam.

Eksistensi jenjang S1 Prodi MPI (Manajemen Pendidikan Islam) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung diselenggarakan berdasarkan SK Direktur Jendral Pendidikan Islam No. 625 Tahun 2012 Tanggal 31 Mei 2012 dan sesuai dengan PMA No.36 Tahun 2009 tentang *penetapan pembedangan ilmu dan Gelar akademik di lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam*.

Sebagai prodi studi baru, Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam sudah menyiapkan segala prana dan infrastruktur yang diperlukan bagi penyelenggaraan program studi tersebut termasuk penyusunan kurikulum. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung sudah mengadakan perumusan kurikulum Prodi Manajemen Pendidikan Islam.

Pendidikan Tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah (Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999, tentang Pendidikan Tinggi, Bab I Pasal 1). Perguruan Tinggi bertujuan: *pertama*, menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian. *Kedua*, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaan dan memperkaya kebudayaan Nasional (PP.No.60 Tahun 1999, Bab II Pasal 1).

Terbentuknya program studi Manajemen Pendidikan (Prodi MP) berawal dari pendirian jurusan Kependidikan sebagaimana tertuang dalam SK Dirjen Binbaga Islam Nomor E/152/1995 tertanggal 30 oktober 1995 tentang pembukaan Jurusan Kependidikan Islam dan Program Akta IV pada Fakultas Tarbiyah UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Sk Dirjen

tersebut diperkuat oleh keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam Nomor DJ.I/385/2008 tentang perpanjangan izin penyelenggaraan Program Studi pada perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI), tertanggal 27 Oktober 2008. Jurusan Kependidikan Islam menaungi 2 (dua) program studi yaitu supervisi pendidikan dan manajemen pendidikan. Prodi MP dibuka dan mulai menerima mahasiswa pada tahun 1999. Jumlah mahasiswa saat ini 382 dan alumni 323 orang.

Prodi MPI FTK UIN Sunan Kalijaga merupakan perubahan dari jurusan Kependidikan Islam sesuai dengan SK Dirjen. Prodi MPI mempunyai visi dan menitikberatkan kepada pencapaian Prodi berstandar internasional dengan menerapkan ISO 9001:2008. Hal ini diturunkan kepada misi perubahan kultur Prodi dengan mengedepankan karakter mahasiswa. Tujuan Prodi MPI menitikberatkan kepada kelengkapan administrasi pembelajaran berstandar internasional dengan ISO 9001:2008 sebagai tujuan pencapaian utama. Mutu bersumber kepada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) dengan fokus utama SDM (dosen dan tenaga kependidikan) karena jika dilihat dari bidang yang lain, sudah dilaksanakan dengan baik. Misi disusun dengan menguraikan karakter yang akan menjadi brand di prodi dengan penguatan intern yang kental dengan bidang manajemen pendidikan islam.

B. Hasil Penelitian

Pada bagian ini, deskripsi hasil penelitian diramu menjaditiga fokus utama yaitu Prodi MPI FTK UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Prodi MPI FTK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan Prodi MP FTK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Masing-masing Prodi memiliki enam fokus penelitian dengan fokus pada domain yangtelah ditetapkan sesuai pertanyaan penelitian yaitu: (1) Visi, Misi, Tujuan, dan Indikator Program Studi Bermutu,(2) kebijakan strategi mutu, (3) strategi mutu, (4) *capacity building*, (5) kepemimpinan mutu, dan (6) perspektif pengembangan mutu Prodi.

1. Prodi S-1 MPI FTK UIN Sunan Gunung Djati Bandung

a. Visi, Misi, dan Tujuan Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung

Visi Prodi MPI adalah “Menjadi program studi yang unggul, kompetitif, dan profesional dalam bidang manajemen pendidikan Islam di Indonesia menuju sertifikasi ISO tahun 2015”.

Visi tersebut diturunkan kedalam misi Program Studi menjadi empat misi yaitu:

1. Menyelenggarakan pendidikan, pengajaran, dan pelatihan manajemen pendidikan Islam dengan model *research based learning* dalam rangka meningkatkan *quality assurance* dan *total quality management* dalam bidang pendidikan.

2. Melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan keilmuan dan pengembangan karya inovatif yang relevan dengan disiplin manajemen pendidikan.
3. Mewujudkan komitmen kinerja dan budaya mutu akademik para sivitas akademika Program Studi MPI.
4. Mengembangkan pengabdian dan kemitraan dengan berbagai lembaga pemerintah dan kemasyarakatan baik nasional maupun internasional.
5. Merespon kebutuhan stakeholder akan adanya ahli manajemen pendidikan Islam (Dokumen Prodi S1 MPI FTK UIN Bandung, 2014).

Visi Prodi S1 MPI telah menjadi *shared vision* sebagaimana dikatakan staf Prodi MPIPa Pepen Supendi yang di triangulasi pada sekretaris jurusan serta beberapa mahasiswa. Staf Prodi MPI(Pepen Supendi) menyatakan bahwa:

Visi Prodi yang paling kami ingat adalah, “Menjadi Program Studi Unggul, Kompetitif, dan profesional dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam di Indonesia menuju sertifikasi ISO Tahun 2015”. Hampir semua mahasiswa dan dosen serta staf jurusan memahami visi tersebut. Visi ini sudah begitu melekat dan menjadikan kami ingin mewujudkannya dengan kinerja terbaik. (Wawancara, SP, 19 September 2014).”

Selanjutnya seorang dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan bahwa dengan visi seperti itu ada suatu semangat dan

kebanggaan untuk menjadikan Prodi bertaraf internasional dan menjadi malu apabila tidak berupaya untuk mewujudkannya. Di samping itu dengan tumpuan pada prinsip nilai yang dieksplisitkan dalam visi, para dosen merasa memiliki komitmen untuk menunjukkan mutu kinerjanya. Ibu Ida Rosyda, Dosen Perencanaan Pembelajaran, mengatakan bahwa:

“Dengan visi yang sudah ditetapkan Prodi dan dengan adanya prinsip mutu organisasi, membuat kami harus bertanggungjawab terhadap tugas dan kewajiban sekaligus memajukan program studi dengan kinerja yang baik. (Wawancara Ds, 20 September 2014)”.

Misi Prodi S1 MPI diatas lebih ditegaskan lagi menjadi tujuan Prodi Manajemen Pendidikan Islam secara operasional di lapangan yaitu:

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi paedagogie, kepribadian, sosial, profesional, leadership, dan spiritual sebagai manajer pendidikan di berbagai jalur, jenis, dan jenjang organisasi pendidikan;
2. Menghasilkan lulusan yang mampu melaksanakan tugas-tugas manajemen pada lembaga pendidikan berlandaskan nilai-nilai Islami;
3. Menghasilkan lulusan pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan formal dan non formal;
4. Menghasilkan tenaga administratif (tata usaha) pada pendidikan formal dan non formal;

5. Menghasilkan lulusan yang profesional dalam bidang manajemen perkantoran(Dokumen Ketua Jurusan/Prodi S1 MPI, 2014).

Tabel 4.1
Kondisi Mutu Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung
(Dokumen, 2014)

No	Tujuan Umum Aspek/Bidang	Kondisi Pendidikan Saat ini
1.	Mutu Pendidikan a. Dosen-Dosen Prodi MPI	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dosen Prodi MPI ada 20 orang terpenuhi sesuai standar nasional. - Kualifikasi minimal dosen 20% S2, 80% S3 - Terpenuhi semua tingkat kewenangan dan kesesuaian dosen melaksanakan tupoksi. - 100% dosen mampu menggunakan ICT dalam PBM - Berkemampuan bahasa asing (Inggris tetapi belum mencapai TOEFL 500 dan kemampuan berbahasa Arab)
	b. Ketua Jurusan/Prodi MPI	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S3 - Memiliki sertifikat kompetensi/profesi dosen - Ketua Jurusan mampu menggunakan ICT - Memiliki kemampuan bahasa Inggris walaupun TOEFL belum mencapai 500 - Pengalaman kerja sebagai ketua jurusan 4 tahun
	c. Pustakawan	<ul style="list-style-type: none"> - Belum ada pustakawan yang memiliki kompetensi sebagai pustakawan yang ditempatkan di Prodi MPI, petugas perpustakaan masih dirangkap oleh staf prodi.
	d. Laboran	<ul style="list-style-type: none"> - Belum memiliki laboran MPI
	e. Teknisi komputer	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S1. - Bidang pendidikan bukan komputer/TI - Kemampuan bahasa Inggris belum mencapai TOEFL 450 - Pengalaman kerja sebagai teknisi lebih dari 5 tahun
	f. Staf Prodi	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S2 bidang manajemen pendidikan - Bidang pendidikan sesuai bidangnya - Memiliki kemampuan bahasa Inggris dengan TOEFL kurang dari 450 - pengalaman kerja lebih dari 15 tahun
	g. Tenaga administrasi keuangan, kepegawaian, akademik, saptas, kesekretariatan	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S2 dan S1 - Bidang pendidikan sesuai bidangnya - Kemampuan bahasa Inggris belum mencapai TOEFL 450 - Pengalaman kerja lebih dari 5 tahun

	h. Organisasi dan administrasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki visi, misi, dan tujuan program studi - Memiliki tupoksi yang jelas - Memiliki sistem administrasi lengkap - Menggunakan penjaminan mutu ISO 9001:20018
	i. Sarana dan prasarana	<ul style="list-style-type: none"> - Tanah sendiri - Ruang kelas ada dua buah (sesuai kebutuhan karena jumlah rombongan belajar setiap angkatan ada dua rombel) - Jumlah mahasiswa per rombel 40 mahasiswa - Memiliki fasilitas ICT 80% (ruang kelas ber AC, memiliki LCD tiap ruang kelas, dan hot spot/memiliki koneksi ke internet)
	j. Perpustakaan	<ul style="list-style-type: none"> - Meemiliki perpustakaan prodi
	k. Tempat Ibadah (Mesjid)	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat masjid sebagai sarana ibadah (mesjid universitas) - Memiliki tempat ibadah yang memadai (mesjid) tetapi belum dapat menampung seluruh warga kampus terutama untuk pelaksanaan salat jumat
	l. Lab Komputer	<ul style="list-style-type: none"> - Ukuran ruang belum memadai dan ber-AC - Memiliki jumlah komputer 0,5 dari jumlah mahasiswa/rombel - Memiliki software yang selalu di update
	m. Kantin	<ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan kantin universitas tetapi belum dapat menampung mahasiswa secara memadai - Memiliki lingkungan kantin sehat dan bersih - Menyediakan makanan bergizi dan terjangkau bagi warga kampus
	n. Auditorium	<ul style="list-style-type: none"> - Adatiga (satu auditorium fakultas dan dua auditorium universitas)
	o. Sarana Olahraga	<ul style="list-style-type: none"> - Belum memiliki sarana olahraga yang memadai untuk berbagai jenis kegiatan olahraga
	p. Unit Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat klinik kesehatan - Memiliki ruangan tetapi ukurannya belum memadai - Memiliki bahan-bahan dan peralatan dasar untuk P3K - Memiliki tenaga profesional yang dapat menangani pelaksanaan P3K
	q. Toilet	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki empat toilet yang terpisah antara laki-laki dan perempuan, ukuran yang memadai tetapi belum sesuai dengan jumlah warga kampus (dosen, mahasiswa, dan karyawan) - Memiliki sistem sanitasi yang baik dan memadai untuk menjamin kebersihan dan kesehatan - Memiliki jumlah air yang memadai untuk mendukung sistem sanitasi
	r. Tempat bermain, kreasi, dan rekreasi	<ul style="list-style-type: none"> - Belum memiliki tempat bermain yang memadai - Belum memiliki tempat berkreasi yang menjamin kreativitas mahasiswa - Belum memiliki tempat untuk rekreasi yang

		memadai seperti taman dan pohon yang rindang
	s. Prestasi Akademik	<ul style="list-style-type: none"> - Menjadi juara I dalam Musabaqoh Karya Tulis Ilmiah tingkat nasional - Menjadi Juara I Audit Mutu Akademik Internal UIN SGD Bandung - Mendapat Akreditasi A dari BAN PT - Memiliki sertifikat internasional ISO 9001:2008
	t. Prestasi Non Akademik	<ul style="list-style-type: none"> - Juara MTQ kabupaten - Juara KTI tingkat universitas - Ketua Dewan Mahasiswa UIN - Ketua Sneat Mahasiswa Tingkat Fakultas
2.	Akses dan Pemerataan Kondisi Mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> - Penerimaan mahasiswa baru didasarkan atas kriteria yang jelas, tegas (melalui tes SNMPTN, SNAMPTAIN, SBM PTN, SBM PTAIN, Tes Mandiri) dan dipublikasikan - Memiliki program yang jelas tentang pembinaan, pengembangan, dan bimbingan mahasiswa (melalui bimbingan studi, praktik ibadah, praktik tilawah, konseling dan kegiatan ekstrakurikuler) - Melakukan evaluasi belajar dengan cara-cara yang memenuhi persyaratan evaluasi (ulangan harian, UTS, UAS, komprehensif, munaqosyah)
3.	Efisiensi Pendidikan a. Kelulusan Mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat DO 0% (nol) - Rata-Rata Transkrip Nilai AKhir 3,4 - Melanjutkan sekolah Pascasarjana 20%
	b. Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki dokumen Kurikulum Prodi MPI (struktur kurikulum, Silabus, SAP, dan bahan ajar) sesuai dengan SNPT dan terdapat dokumen kurikulum yang mencerminkan kurikulum KKNI - Memiliki pemetaan SKL dan KD yang jelas dan menunjukkan keterkaitan antara masing-masing dan mencerminkan kurikulum KKNI
4.	Relevansi Pendidikan Proses Belajar Mengajar	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki program-program yang menumbuhkan kreativitas mahasiswa, dosen, dan karyawan - Menerapkan beberapa strategi PBM: <i>Active Learning, Enjoyable and Joyful Learning, Cooperative Learning</i> dan <i>Contextual Teaching Learning</i>
5.	Daya Saing Lulusan Alumni	<ul style="list-style-type: none"> - Menghasilkan lulusan yang dapat melanjutkan ke Pascasarjana di dalam negeri dan luar negeri - Mendapat beasiswa prestasi dan beasiswa tidak mampu.
6.	Pencitraan Publik a. Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki Renstra (Rencana Strategis) Jangka Panjang (4 tahun) - Memiliki RKT: Renop (Rencana Operasional),

		<p>jangka pendek (1 tahun)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki kemitraan dalam hal bantuan dana, barang, benda, dan lainnya. - Menerapkan MBS: terdapat dokumen pelaporan program dan keuangan yang mencerminkan transparansi dan akuntabel - Memiliki sertifikat dan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008
	b. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki publikasi rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran program studi - Memiliki suasana/budaya organisasi yang menjamin terjadinya pembelajaran yang kondusif - Memiliki penerapan demokratisasi prodi - Memiliki pembagian tugas, pemberian pekerjaan, dan tanggung jawab yang jelas kepada warga prodi
	c. Pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan dana pendidikan yang cukup berkelanjutan untuk menyelenggarakan pendidikan - Menghimpun/menggalang dana dari potensi sumber dana yang bervariasi - Mengelola dana pendidikan secara transparan, efisien, dan akuntabel sesuai dengan manajemen mutu prodi
	d. Regulasi Prodi MPI	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki dan menerapkan regulasi, baik yang bersifat yuridis maupun yang bersifat normatif - Menegaskan regulasi prodi diterapkan secara adil dan teratur terhadap semua warga prodi
	e. Hubungan/kerja sama	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki hubungan antara Prodi dan masyarakat, baik menyangkut substansi maupun strategi pelaksanaannya, ditulis dan dipublikasikan eksplisit dan jelas - Melibatkan dan memberdayakan masyarakat dalam pendidikan di kampus - Memiliki hubungan kerja sama dengan kampus lain baik di dalam maupun luar negeri
	f. Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Menumbuhkan dan mengembangkan budaya yang kondusif bagi peningkatan efektivitas organisasi pada umumnya dan efektivitas pembelajaran pada khususnya. - Memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk menciptakan rasa aman, nyaman, menyenangkan, dan membangkitkan komitmen tinggi bagi warga organisasi. - Memiliki regulasi yang mampu menciptakan rasa keadilan dan memacu semangat kerja ataupun berprestasi - Memberikan kesempatan, hak, dan rasa tanggung jawab warga prodi sesuai dengan kondisi dan kemampuan organisasi (prodi). - Menciptakan hubungan harmonis, kekeluargaan, dan

		sekali­gus profe­sional dalam upaya menumbuhkan se­man­gat ke­ra (e­tos ke­rja) yang tinggi
--	--	---

Dilihat dari berbagai data di atas, mutu pendidikan Prodi MPI, dosen yang memenuhi kualifikasi S3 sudah mencapai 80% dan S2 mencapai 20%. dan 100% dosen sudah mampu menggunakan ICT dalam pembelajaran. Hal ini berarti dosen mampu dalam melaksanakan pembelajaran berbasis ICT sehingga materi pembelajaran mudah dipahami oleh mahasiswa.

Kualifikasi pendidikan ketua jurusan MPI sudah mencapai S3, memiliki kompetensi sebagai ketua jurusan, memiliki sertifikat pendidik (dosen). Pengalaman memimpin ketua jurusan MPI terlebih dahulu pernah menduduki jabatan Ketua Jurusan Kependidikan Islam. Dalam kepemimpinan Ketua Jurusan MPI (2011-2014) telah berhasil menempatkan jurusan MPI sebagai terbaik satu AMAI (Audit Mutu Akademik Internal) tingkat UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada Tahun 2014 dari lima puluh program studi yang diaudit. Program Studi MPI juga mendapatkan peringkat akreditasi A dari Badan Akreditasi nasional Perguruan Tinggi. Pada Tahun 2014, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam juga mendapatkan sertifikat ISO tipe 9001:2008.

Dilihat dari sarana prasarana Prodi MPI yang ada, sudah memenuhi standar nasional pendidikan tinggi dan bisa dipakai untuk kegiatan dan

program prodi. Dalam Permendikbud RI Nomor 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi* dinyatakan: “Standar sarana dan prasarana pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan isi dan proses pembelajaran dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan (Pasal 30).” Pada Pasal 31 dinyatakan: “Standar prasarana pembelajaran paling sedikit terdiri atas: lahan, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium/studio/bengkel kerja/unit produksi, tempat berolahraga, ruang untuk berkesenian, ruang unit kegiatan mahasiswa, ruang pimpinan perguruan tinggi, ruang dosen, ruang staf Prodi, dan fasilitas umum. Fasilitas umum yang dimaksud antara lain: jalan, air, listrik, jaringan komunikasi suara dan data.” Dalam Permendikbud nomor 49 Tahun 2014 Pasal 35 dinyatakan: “Standar sarana pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 30 paling sedikit terdiri atas: a. Perabot; b. peralatan pendidikan; c. media pendidikan; d. buku, buku elektronik, dan repository; e. sarana teknologi informasi dan komunikasi; f. instrumentasi eksperimen; g. sarana olah raga; h. sarana berkesenian; i. sarana fasilitas umum; j. bahan habis pakai; dan k. sarana pemeliharaan, keselamatan, dan keamanan.”

Berdasarkan uraian standar sarana prasarana di atas, Prodi MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN SGD Bandung masih memerlukan adanya penyempurnaan dalam hal laboratorium, sarana olahraga, dan

sarana seni, untuk mengembangkan potensi mahasiswa. Adapun ruang untuk unit kegiatan mahasiswa sudah memiliki gedung SC (Student Center).

Bagi Prodi MPI, eksistensi visi Prodi merupakan landasan dalam menjalankan tugas profesi di bidang manajemen pendidikan Islam. Visi menjadi acuan untuk berbagai kegiatan baik akademik dan non akademik. Visi Prodi MPI sudah menjadi *shared vision*, hal ini sesuai dengan jawaban dari staf dan dosen-dosen MPI. Sekretaris Jurusan MPI memberi penjelasan berikut: “Kami memahami visi Prodi MPI dan lebih lanjut kami berupaya mengetahui visi dan mencoba mengimplementasikannya secara konsisten pada pembelajaran di kelas” (Wawancara dengan Sekretaris Jurusan MPI, A. Heris Hermawan, M.Ag., 25 September 2014).

Berdasarkan rumusan visi di atas, maka prodi menurunkan menjadi tujuan. Bertolak dari tujuan umum tersebut serta visi dan misi. Prodi merumuskan tujuan yang ingin dicapai Prodi MPI dalam jangka waktu 4 tahun.

Tabel 4.2
Identifikasi Tantangan Nyata Prodi S1 MPI
(Sumber: Dokumen Prodi MPI, 2014)

No.	Kondisi Pendidikan Saat ini	Kondisi Pendidikan Masa Datang	Besarnya tantangan nyata
1.	Standar Kompetensi Lulusan		
a.	Bidang Akademik:		

	- Rata-rata pencapaian Kriteria Ketuntasan Minimal semua mata kuliah 3,40	- Rata-rata pencapaian KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) semua mata kuliah 3,50	0,10
	- Rata-rata pencapaian nilai akhir pada transkrip nilai 3,43	- Rata-rata pencapaian 3,50	0,07
	- Kuantitas program kegiatan praktikum tiap semester meliputi 6 mata kuliah	- Kuantitas program kegiatan praktikum tiap semester meliputi 10 mata kuliah	4 mata kuliah
	- Memperoleh juara 1 tingkat nasional bidang Karya Tulis Ilmiah Kandungan Al-Quran pada acara PIONIR	- Memperoleh juara ke 1 tingkat dalam berbagai bidang lomba Ipteks dan Seni mahasiswa tingkat nasional minimal 2 bidang	Juara ke-1 tingkat nasional (minimal 2 kejuaraan)
b.	Bidang non akademik		
	- Menjadi Ketua Senat Mahasiswa Fakultas	- Menjadi Ketua Senat Mahasiswa Fakultas	optimal
	- Menjadi Ketua Dewan Mahasiswa Universitas	- Menjadi Ketua Dewan Mahasiswa Universitas	optimal
c.	Kelulusan :		
	- Jumlah kelulusan 100%	- Jumlah kelulusan 100%	Efektif
d.	Melanjutkan studi:		
	- Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi (Pascasarjana) 20%	- Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi (pascasarjana) 40%	40%
2.	Standar Isi		
a.	Buku (Buku/Dokumen-1)		
	- Tersusun 15 buku Daras	- Tersusun 20 buku daras	5 Buku Daras setiap tahun
b.	Silabus :		
	- Tersusun silabus mata kuliah semua tingkat	- Tersusun silabus mata kuliah semua tingkat hasil revisi	Silabus hasil revisi
c.	Satuan Acara Perkuliahan (SAP) :		
	- Tersusun SAP dari semua mata kuliah	- Tersusun SAP dari semua mata kuliah hasil revisi	SAP hasil revisi
3.	Standar Proses		
a.	Persiapan Pembelajaran :		
	- Belum optimal penerapan metode	- Pengembangan penerapan metode	Optimalisasi

	pembelajaran yang bervariasi	pembelajaran yang bervariasi	
	- Pengadaan buku-buku referensi yang relevan dengan metode pembelajaran belum lengkap	- Buku yang relevan dengan metode pembelajaran lengkap	Terpenuhi
	- Belum optimal strategi penilaian	- Optimalisasi strategi penilaian	Optimalisasi
b.	Persyaratan Pembelajaran		
	- Jumlah mahasiswa per rombel: Tingkat I 82 mahasiswa Tingkat II 82 mahasiswa Tingkat III 80 mahasiswa Tingkat IV 80 mahasiswa	- Jumlah mahasiswa per rombel: 40 mahasiswa; setiap angkatan mempunyai dua rombongan belajar (rombel)	Terpenuhi
	- Ratio antara jumlah mahasiswa dengan buku dasar mata kuliah UN 1:1	- Ratio antara jumlah mahasiswa dengan semua buku dasar mata kuliah 1:1	Pemenuhan buku teks untuk semua mata kuliah
c.	Pelaksanaan Pembelajaran		
	- Cakupan pendahuluan pembelajaran oleh dosen di kelas: 90%	- Cakupan pendahuluan pembelajaran oleh dosen di kelas: 100%	10%
	- Cakupan pelaksanaan penutup pembelajaran: 90%	- Cakupan pelaksanaan penutup dalam pembelajaran: 100%	10%
d.	Pelaksanaan Penilaian Pembelajaran:		
	- Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar: 80%	- Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar: 100%	20%
	- Pemanfaatan media pembelajaran 90%	- Pemanfaatan Media pembelajaran 100%	10%
	- Pemanfaatan/tindak lanjut hasil penilaian: 3 manfaat	- Pemanfaatan/tindak lanjut hasil penilaian: 4 manfaat	1
e.	Pengawasan Proses Pembelajaran		
	- Cakupan kegiatan pemantauan pembelajaran 80%	- Cakupan kegiatan pemantauan pembelajaran 100%	20%
	- Cakupan kegiatan supervisi pembelajaran 80%	- Cakupan kegiatan supervisi pembelajaran 100%	20%
	- Cakupan kegiatan evaluasi pembelajaran	- Cakupan kegiatan evaluasi pembelajaran	20%

	80%	100%	
	- Dokumen pelaporan hasil evaluasi pembelajaran 100%	- Dokumen pelaporan hasil evaluasi pembelajaran 100%	Terpenuhi
	- Cakupan tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran 60%	- Cakupan tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran 100%	40%
4.	Standar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan		
a.	Ketua Jurusan:		
	- Frekuensi Team Teaching belum optimal	- Frekuensi Team Teaching optimal	Optimalisasi
	- Melaksanakan pelatihan bahasa Inggris	- Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris	Kemampuan komunikasi dengan bahasa Inggris
	- Melaksanakan pelatihan E-Learning	- Penerapan TIK yang optimal	Optimalisasi
	- Melaksanakan pelatihan BKD	- BKD yang optimal	Optimalisasi
b.	Dosen		
	- Pelatihan penilaian dan evaluasi pembelajaran 80%	- Pelatihan penilaian dan evaluasi pembelajaran 100%	Optimalisasi
	- Belum ada pembiasaan komunikasi dengan bahasa Inggris	- Ada pembiasaan komunikasi dengan bahasa Inggris	Ada pembiasaan
	- Belum ada optimal penerapan ICT dalam KBM	- Optimalisasi penerapan ICT dalam KBM	Optimalisasi
	- Jumlah dosen S320%	- Jumlah dosen S3100%	20%
	- Jumlah dosen bersertifikasi profesi 90%	- Jumlah dosen bersertifikasi profesi 100%	10%
	- Jumlah dosen yang memiliki laptop 100%	- Jumlah dosen yang memiliki laptop 100%	tercapai
	- Hubungan sosial Prodi dengan lembaga lain dan masyarakat belum optimal	- Optimal	Optimalisasi
c.	Tenaga TU, Laboran, Pustakawan, dll (bersifat rata-rata)		
	- Jumlah tenaga TU 7 orang	- Jumlah tenaga TU 10 orang	3 orang
	- Pelatihan bahasa Inggris 20%	- Pelatihan bahasa Inggris 100%	80%
	- Pelatihan bidang MPI20%	- Pelatihan bidangnya 100%	80%
	- Pelatihan TIK 20%	- Pelatihan TIK 100%	80%
5.	Standar Sarana dan Prasarana		

a.	Sarana dan Prasarana Minima		
	- Ruang Klinik kesehatan: belum lengkap	- Ruang poliklinik lengkap	Terbangun ruang poliklinik lengkap
	- Ruang laboratorium 1 buah	- Ruang laboratoriumMPI 2 buah	lab. MPI
	- 80 unit meja kursi mahasiswa baik	- Pengadaan 80 unit meja kursi	Terealisasi
	- Ruang multimedia: belum tersedia	- Ruang multimedia: 2 ruang	Realisasi
b.	Sarana dan Prasarana Lainnya		
	- Ruang ekskul belum ada	- Ruang ekskul 1 ruang	Terbangun 1 ruang
	- Ruang kantin: tidak standar (milik universitas)	- Ruang kantin: standar (milik universitas)	Terbangun kantin standar
	- Loker dosen belum ada	- Loker dosen ada	Terealisasi
	- Ruang perpustakaan belum memadai	- Ruang perpustakaan memadai	Perlu optimalisasi
	- Rak buku perpustakaan belum lengkap	- Rak buku perpustakaan lengkap	Terealisasi
	- Lapangan olahraga belum memadai	- Lapangan olahraga memadai	Perlu optimalisasi
c.	Fasilitas Pembelajaran dan Penilaian		
	- Komputer dosen: Tidak Ada	- Komputer dosen: 6 unit	6 unit
	- Komputer lab. MPI: tidak ada	- Komputer lab. MPI: 80 buah	80 buah
	- Printer ruang dosen tidak ada	- Printer ruang dosen 2 buah	2 buah
	- Sarana olahraga 10%	- Sarana olahraga 100%	90%
	- Belum lengkapnya buku penunjang prestasi akademik	- Buku penunjang prestasi akademik lengkap	Terealisasi
	- Belum lengkapnya media dan alat peraga pembelajaran	- Media dan alat peraga pembelajaran lengkap	Terpenuhi
6.	Standar Pengelolaan		
a.	Perangkat Dokumen Pedoman Pelaksanaan Rencana Kerja/Kegiatan		
	- Dokumen RENSTRADAN RKT100%	- Dokumen RENSTRA DANRKT 100%	100%
	- Dokumen Penerimaan Mahasiswa Baru 90%	- Dokumen PMB 100%	10%
	- Dokumen pedoman pembinaan kesiswaan:	- Dokumen pedoman pembinaan kesiswaan	90%

	10%	100%	
	- Dokumen penugasan dosen 90%	- Dokumen penugasan dosen 100%	10%
	- Dokumen administrasi Prodi MPI lainnya 90%	- Dokumen administrasi Prodi MPI lainnya 100%	10%
b.	Struktur Organisasi dan Mekanisme Kerja		
	- Struktur organisasi 90%	- Struktur organisasi 100%	10%
	- Dokumen pembagian tugas/kewenangan/ tupoksi 80%	- Dokumen pembagian tugas/kewenangan/ tupoksi 100%	20%
	- Dokumen mekanisme fungsi/tugas/ organisasi 80%	- Dokumen mekanisme fungsi/tugas/ organisasi 100%	20%
c.	Supervisi, Monitoring, Evaluasi, dan Akreditasi Prodi:		
	- Pendokumentasian 80%	- Pendokumentasian 100%	20%
	- Tindak lanjut 80%	- Tindak lanjut 100%	20%
d.	Kemitraan dan Peran Serta Masyarakat		
	- Dokumen keberadaan Ikomah belum ada	- Dokumen keberadaan Ikomah 100%	Optimalisasi
	- Dokumen program kerja Ikomah belum ada	- Dokumen program kerja Ikomah 100%	Optimalisasi
e.	IT Prodi		
	- Website belum optimal	- Website optimal	Optimalisasi
	- Pengelolaan PMB belum optimal	- Optimalisasi pengelolaan PMB	Optimalisasi
7.	Standar Keuangan dan Pembiayaan		
	- Pengelolaan dana belum optimal	- Optimalisasi pengelolaan dana	Optimalisasi
8.	Standar Penilaian Pendidikan		
	- Cakupan materi ulangan tengah semester yang dilakukan Prodi 90%	- Cakupan materi ulangan tengah semester 95%	5%
	- Cakupan materi ulangan akhir semester yang dilakukan Prodi 90%	- Cakupan materi ulangan akhir semester 95%	5%
	- Teknik-teknik penilaian yang dipergunakan dosen dalam pembelajaran 80%	- Teknik-teknik penilaian yang dipergunakan dosen dalam pembelajaran 90%	10%

9.	Pengembangan Budaya dan Lingkungan Organisasi		
	- Pengembangan budaya bersih 90%	- Pengembangan budaya bersih 95%	5%
	- Penciptaan lingkungan sehat, asri, indah, rindang, sejuk (tamanisasi) 70%	- Penciptaan lingkungan sehat, asri, indah, rindang, sejuk (tamanisasi) 80%	10%
	- Penciptaan karakter yang berkepribadian baik	- Terciptanya karakter yang berkepribadian baik	Terwujud
	- Pengembangan lomba-lomba kebersihan, kesehatan, keindahan, kerapihan kelas terdiri atas 4 item penilaian	- Pengembangan lomba-lomba kebersihan, kesehatan, keindahan, kerapihan kelas terdiri atas 5 item penilaian	1 item penilaian
	- Pengembangan Prodi sehat belum optimal	- Pengembangan Prodi sehat optimal	Optimalisasi

b. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu

Pertama, menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 sebagai dasar perbaikan berkelanjutan mutu pendidikan di setiap kegiatan atau aktivitas yang berhubungan penyelenggaraan pendidikan. *Kedua*, meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang ada untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan memiliki kepribadian serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. *Ketiga*, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan pelayanan prima dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. *Keempat*, meningkatkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran dan pelayanan terhadap

mahasiswa dan masyarakat sebagai penggerak dalam meningkatkan kualitas pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing dan berwawasan global.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua jurusan MPI bahwa keempat kebijakan di atas, kebijakan Prodi MPI menuju MPI bermutu dituangkan dalam rencana strategis MPI FTKUIN SGD Bandung yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Permendikbud RI No.49 Tahun 2014, bab II, pasal 4, ayat 1) yaitu pemenuhan standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran, standar dosen dan tenaga pendidikan, standar sarana prasarana pembelajaran, standar pengelolaan pembelajaran, dan standar pembiayaan pembelajaran yang ditriangulasi melalui dokumen Renstra dan RKT Prodi MPI, (SD- KJ, 2014). Ketua Jurusan MPI menyatakan bahwa:

“Apapun kebijakannya, hebat atau biasa, yang dipentingkan adalah kolaborasi untuk pelaksanaannya yang menjadi kekuatan ada pada SDMnya yang harus sinergi satu sama lain dan berkomitmen dalam merealisasikan visi. Kebijakan untuk pencapaian program bermutu menjadi penting karena para dosen menunggu arah dan ketegasan sebagai kebijakan Prodi. (Wawancara, SJ-19September 2014)”.

Pemenuhan standar isi pembelajaran yang terdiri atas penyusunan KKNI; adopsi dan adaptasi capaian pembelajaran bertaraf nasional sesuai KKNI level 6; penyusunan kalender pendidikan dan pembagian

tugasdosen; Pengembangan silabus, SAP, dan bahan ajar seperti buku dasar, hand out, dan lain-lain.

Pemenuhan standar kompetensi lulusan yang terdiri atas peningkatan prestasi akademik melalui optimalisasi pembelajaran, peningkatan prestasi non akademik melalui perlombaan; memotivasi mahasiswa untuk berprestasi; pembinaan mahasiswa untuk berprestasi bidang akademik; pembinaan mahasiswa untuk berprestasi bidang non akademik; memberikan pengalaman belajar bidang akademik dan non akademik; serta pembelajaran sosial dan religius.

Pemenuhan standar proses pembelajarandilakukan melalui penyusunan silabus, SAP, dan bahan ajar; implementasi penggunaan bahan ajar; pemantauan (monitoring) pembelajaran, supervisi akademik dan managerial, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut.

Pemenuhan standar dosen dan tenaga kependidikan yaitu peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan.Semua dosen MPI sudah menyelesaikan jenjang pendidikan S2.Hampir sebagian besar dosen sudah mengikuti jenjang S3.Bagi dosen yang baru memiliki ijazah S2 dimotivasi untuk studi lanjut ke S3.Kompetensi dosen juga semakin meningkat sejalan dengan interaksi social dan intelektual dosen baik pada lingkungan nasional, regional, maupun internasional.

Pemenuhan standar sarana dan prasarana pembelajaran diorientasikan pada penambahan bahan ajar dosen, pemeliharaan lingkungan kampus, pemeliharaan gedung, perbaikan peralatan, pemeliharaan/pengadaan peralatan, melengkapi ruang kelas, melengkapi peralatan laboratorium, melengkapi perpustakaan, melengkapi ruang pimpinan, melengkapi ruang dosen, melengkapi ruang staf Prodi, melengkapi tempat ibadah, melengkapi ruang kesenian, melengkapi ruang kesehatan, melengkapi ruang tempat bermain/olahraga. Pemenuhan aspek sarana prasarana tersebut berkoordinasi dengan pihak Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN dan pihak universitas yakni UIN SGD Bandung.

Pemenuhan standar pengelolaan pembelajaran terdiri atas penetapan visi, misi, dan tujuan prodi; penyusunan pedoman pengelolaan Prodi; pembentukan struktur organisasi Prodi; penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif; penciptaan kepedulian sosial di dalam dan di luar lingkungan Prodi; keterlibatan masyarakat pendukung dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan; pengembangan SMM ISO 9001:2008; pelaksanaan kegiatan evaluasi diri; dan memiliki sistem informasi manajemen untuk mendukung administrasi Prodi.

Pemenuhan standar pembiayaan pembelajaran dengan cara peningkatan sumber dana pendidikan dari pemerintah; peningkatan

sumber dana dari masyarakat/orangtua mahasiswa, ikatan orang tua mahasiswa; pemenuhan pengalokasian dana sesuai kebutuhan; pemenuhan penggunaan dana yang transparan dan akuntabel; pemenuhan pelaporan penggunaan dana yang akuntabel; penggalangan dana dengan dunia usaha/industri.

Pemenuhan standar penilaian dengan cara penilaian oleh dosen berbasis IT; melaksanakan ulangan harian; melaksanakan UTS; melaksanakan UAS; penilaian praktik ibadah dan tilawah/tahsin, melaksanakan ujian komprehensif, dan ujian munaqosyah (skripsi).

Melalui strategi peningkatan mutu di atas, Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung mengharapkan beberapa hasil Renstra dan RKT MPI yaitu:

- 1) Terealisasinya dokumen KKNI, 2) Terealisasinya pengembangan/adopsi dan adaptasi Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar untuk semua mata kuliah pada semua tingkatan 3) Terealisasinya penyusunan beban mengajar, 4) Terealisasi pengembangan silabus setiap mata kuliah, 6) Terealisasinya pengembangan Satuan Acara Perkuliahan (SAP) setiap mata kuliah, 7) Terealisasinya pengembangan sistem penilaian setiap mata kuliah pada semua tingkatan 8) terealisasinya pengembangan metode pembelajaran untuk semua mata kuliah pada semua tingkatan, 9) Terealisasinya pengadaan dan pengembangan bahan dan alat peraga pendidikan, 10) Terealisasinya pengadaan dan pengembangan sumber

pembelajaran pokok dan penunjang, 11) Terealisasi pelaksanaan PMB mahasiswa, 12) Terealisasinya pelaksanaan pengenalan Prodi melalui matrikulasi dan OPAK/OPAB bagi mahasiswa, 13) Terealisasinya pembelajaran di luar kampus yang berbasis CTL (*Contextual Teaching and Learning*) bagi mahasiswa MPI, 14) Terealisasinya pelaksanaan dan pengembangan model manajemen kelas, 15) Terealisasinya pelaksanaan dan pengembangan model pengelolaan lingkungan kampus yang Islami, 16) Terealisasinya pelaksanaan dan pengembangan kegiatan apresiasi dan kreasi seni baik yang bersifat lokal, nasional, maupun internasional, 17) Terealisasinya pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling bagi mahasiswa melalui layanan BK, 18) Terealisasinya pelaksanaan kegiatan pelepasan wisudawan MPI, 19) Terealisasinya pelaksanaan bimbingan kerohanian yang teraplikasikan dalam budaya kampus yang religius Islami, 20) Terealisasinya peningkatan kompetensi dosen setiap mata kuliah setiap tahunnya, 21) Terwujudnya lulusan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual, 22) Terwujudnya prestasi mahasiswa baik akademik maupun non akademik tingkat nasional maupun internasional, 23) Tercapainya target 100% dosen dan yang mampu mengoperasikan komputer untuk pembelajaran, 24) Tercapainya target 100% dosen dan staf Prodi mampu berbahasa Inggris dengan TOEFL 450-500, 25) Terbentuknya team yang solid, 26) Tercapainya

target 100% dosen berkualifikasi S-3, 27) Tersusunnya Renstra dan RKT, 28) Terlaksananya monitoring, supervisi, dan evaluasi kerja oleh Ketua Jurusan, 29) Terwujudnya fasilitas Prodi yang meliputi media pembelajaran, sarana prasarana serta perawatannya, 30) Tersedianya penggalangan dana sebagai partisipasi dari masyarakat, 31) Terealisasinya kerja sama dengan alumni, 32) Terealisasinya kerja sama dengan dunia usaha/industri, 32) Terealisasinya pengembangan model-model penilaian, 33) Terealisasinya Ulangan Harian, Ulangan Tengah Semester, Ulangan Akhir Semester, Ulangan Kenaikan Komprehensif, Ujian Munaqosyah, 34) Terwujudnya penambahan buku-buku pedoman Prodi.

Prodi melaksanakan supervisi, monitoring, dan evaluasi untuk mengetahui pelaksanaan program berjalan sesuai dengan yang direncanakan, kemajuan pelaksanaan program, hambatan yang terjadi, dan cara mengatasi hambatan tersebut. Kegiatan supervisi, monitoring, dan evaluasi yang dilaksanakan oleh Ketua Jurusan atau tim yang dibentuk Prodi mencakup kegiatan yang berkaitan dengan aspek-aspek standar nasional pendidikan tinggi ditambah dengan ciri atau karakteristik KKNI. Untuk itu, tugas yang dilaksanakan antara lain:

- 1) Mencari informasi tentang keberhasilan dan penyimpangan pengelolaan.

- 2) Program-program di lingkungan S1 MPI FTK UIN Bandung baik yang dilaksanakan secara terpusat atau melalui program dekonsentrasi.
- 3) Menganalisis hasil supervisi, monitoring, dan evaluasi semua program dalam rangka memberikan gambaran umum maupun khusus tentang keberhasilan dan kelemahan pengelola program.
- 4) Menyampaikan rekomendasi penanggungjawab program tentang langkah-langkah terintegrasi yang bisa diambil untuk meningkatkan kualitas kinerja pengelolaan program tahun 2011-2014, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan perencanaan program di tahun berikutnya.

Komponen dan aspek yang menjadi sasaran supervisi, monitoring, dan evaluasi mencakup *input*, *process*, *output*, dan *outcome* (Silabus dan SAPPProdi S1 MPI FTK UIN Bandung, 2014). Keempat komponen tersebut saling berkaitan untuk menentukan strategi berikutnya yang akan diambil.

Input adalah segala sesuatu yang diperlukan untuk berlangsungnya program, yang terdiri atas input yang diolah dan input pengolah. Input S1 MPI FTK UIN SGD Bandung adalah: 1) Ketersediaan Renstra dan RKT sebagai petunjuk pelaksanaan masing-masing program, 2) Ketersediaan

material yang diperlukan bagi masing-masing program, 3) Ketersediaan SDM yang memiliki kapabilitas dalam menjalankan masing-masing program, 4) Adanya sistem manajemen sehingga masing-masing sasaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, 5) Dukungan dana yang memadai untuk pelaksanaan program.

Process merupakan kejadian berubahnya masukan menjadi produk dengan adanya program, mencakup: 1) Kegiatan sosialisasi masing-masing program, 2) Proses seleksi dan alokasi sasaran yang dilaksanakan, 3) Efektifitas dan efisiensi dalam penyaluran dan peyerapan dana, 4) Pemanfaatan dana, 5) Proses pelaksanaan masing-masing program, 6) Penyusunan laporan kegiatan dan keuangan, 7) Transparansi dalam pelaksanaan masing-masing program.

Output adalah hasil yang merefleksikan seberapa efektif dan efisien masing-masing program yang diselenggarakan, meliputi: 1) Kesesuaian pelaksanaan masing-masing program dengan Renstra dan RKT yang telah ditetapkan, 2) Kesesuaian pemanfaatan dana dengan Renstra dan RKT yang telah ditetapkan.

Outcome yaitu dampak dari output, baik bagi yang menjadi sasaran masing-masing program maupun bagi pihak lain yang berkepentingan. Hal ini mencakup: 1) Manfaat masing-masing program untuk menunjang keberhasilan RKT, 2) Manfaat masing-masing program bagi intern Prodi

S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, 3) Manfaat masing-masing program bagi warga kampus, 4) Manfaat masing-masing program bagi masyarakat sekitar.

Monitoring dilaksanakan terhadap rencana kerja program studi selama 4 tahun dilaksanakan secara internal oleh ketua Jurusan, komite/ikatan orang tua mahasiswa, atau dosen yang diberi tugas dengan menggunakan instrumen, dilaksanakan secara berkala atau periodik, minimal 2 kali dalam setahun melalui aktivitas perencanaan BKD dan laporan BKD dengan sasaran kinerja dosen dan kinerja karyawan melalui supervisi klinis atau supervisi lainnya. Sedangkan evaluasi dilaksanakan secara internal oleh program studi. evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan program, keberhasilan program, hambatan, serta solusi/pemecahan masalah. Evaluasi dilaksanakan secara berkala 12 kali dalam 1 tahun.

c. Strategi pencapaian mutu program studi MPI FTK UIN SGD Bandung

Strategi pencapaian program yang dimaksud adalah memperbaiki strategi pembelajaran yang diterapkan, menyusun Renstra dan RKT. Sebelum membahas lebih dalam mengenai pembelajaran akan dibahas

sistem pembelajaran yang dilaksanakan Renstra dan RKT (Kurikulum Prodi S1 MPI, 2014). Sistem pendidikan menggunakan sistem sks. Beban pembelajaran yang diatur pada ketentuan ini adalah beban pembelajaran sistem sks pada jenjang pendidikan tinggi. Sistem sks adalah sistem penyelenggaraan program pendidikan yang pesertanya diwajibkan mengikuti seluruh program pembelajaran dan beban pembelajaran yang sudah ditetapkan untuk setiap tingkat sesuai dengan struktur kurikulum yang berlaku. Beban pembelajaran setiap mata kuliah pada sistem sks dinyatakan dalam satuan jam pembelajaran.

Hal pertama dilakukan oleh dosen sebelum pembelajaran adalah perancangan silabus dan SAP. Silabus dikembangkan oleh dosen secara mandiri atau oleh team teaching. SAP yang dikembangkan dosen memuat: identitas mata kuliah; Standar Kompetensi (SK); Kompetensi Dasar (KD) dari silabus yang akan dicapai; indikator pencapaian kompetensi; tujuan pembelajaran; materi ajar; alokasi waktu yang diperlukan; metode pembelajaran; kegiatan pembelajaran; penilaian hasil belajar; dan sumber bahan. Langkah selanjutnya adalah pelaksanaan, penilaian hasil belajar, dan pengawasan pembelajaran.

Pelaksanaan pembelajaran terdiri atas langkah-langkah: Menyiapkan mahasiswa secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran; Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan

sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari; Menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai; dan Menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai dengan silabus. Bentuk pembelajaran berupa: a. kuliah, b. response dan tutorial, c. seminar, dan d.praktikum dan praktik lapangan. Penilaian dilakukan secara konsisten, sistematis, dan terprogram dengan menggunakan tes dan nontes dalam bentuk tertulis atau lisan, pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya berupa tugas, proyek dan/atau produk, portofolio, dan penilaian diri. Langkah terakhir pembelajaran dipantau, diawasi, disupervisi, dievaluasi, dilaporkan, dan dibuat tindak lanjut.

Penilaian terdiri atas langkah-langkah berkesinambungan yaitu

- 1) Dosen menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian yang ada dalam silabus mata kuliah kepada mahasiswa pada awal semester;
- 2) Teknik penilaian yang ada pada silabus telah sesuai dengan indikator pencapaian KD;
- 3) Dosen mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian;
- 4) Dosen menggunakan berbagai teknik penilaian;
- 5) Dosen mengolah/menganalisis hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar mahasiswa;
- 6) Dosen mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan mahasiswa disertai balikan/komentar yang mendidik;
- 7) Dosen

memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran; 8) Dosen melaporkan hasil penilaian mata kuliah pada setiap akhir semester kepada Jurusan/Prodi dalam bentuk laporan prestasi belajar mahasiswa; 9) Jurusan/Prodi mengordinasikan ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian komprehensif, dan ujian munaqasyah.

Hasil analisis terhadap lembar kinerja dosen bahwa Prodi MPI menilai hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran dan kompetensi dosen dalam melaksanakan tugas. Selain itu digunakan pula portofolio sebagai alat penilaian yang dapat memberi balikan bagi mahasiswa, pendidik, dan personel lainnya di Prodi MPI yang dilakukan secara terus menerus atau berkelanjutan terutama menggunakan instrumen dari ISO 9001:2008. Tujuan portofolio yaitu untuk mengetahui apakah dosen melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan ketentuan dan kemampuan dosen dan sesuai dengan yang diharapkan ataukah dosen tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di dalam dan di luar kelas. SDM yang dimaksud di Perguruan Tinggi adalah dosen dan tenaga kependidikan. Ada beberapa program pengembangan SDM di Prodi MPI yaitu meningkatkan frekuensi team teaching; mengembangkan penerapan IT untuk dosen dan tenaga kependidikan; mengikuti pelatihan kepemimpinan, pelatihan penulisan artikel jurnal, monitoring, dan evaluasi perkuliahan; mengembangkan penguasaan bahasa Inggris dan bahasa Arab

buntut dosen dan tenaga kependidikan; meningkatkan jumlah dosen yang mengikuti sertifikasi; memotivasi dosen untuk memiliki komputer/laptop; mengikutkan tenaga kependidikan untuk pelatihan.

Ketuntasan pembelajaran setiap indikator yang dikembangkan sebagai suatu pencapaian hasil pembelajaran dari suatu kompetensi dasar berkisar antara 0-100. Kriteria ideal ketuntasan untuk masing-masing indikator 75%. Prodi MPI harus menentukan kriteria ketuntasan minimum sebagai target pencapaian kompetensi (TPK) dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan rata-rata mahasiswa serta kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran. Prodi MPI secara bertahap dan berkelanjutan selalu mengusahakan peningkatan kriteria ketuntasan pembelajaran untuk mencapai kriteria ketuntasan ideal. Kriteria ketuntasan minimum untuk setiap mata kuliah tentunya akan berbeda-beda antara masing-masing dosen.

Kelulusan mahasiswa mensyaratkan terpenuhinya persyaratan akademis dan persyaratan akhlak sebagai berikut:

1) Persyaratan akademis

Mahasiswa dinyatakan lulus mata kuliah apabila kehadiran mengikuti PBM lebih dari 75% atau 12 kali dari jumlah jam tatap muka dari setiap mata kuliah 16 kali. Nilai prestasi pembelajaran harus mencakup kriteria antara lain:

- a) Telah menyelesaikan semua program pendidikan (mata kuliah) selama 8 semester.
 - b) Jmlah nilai prestasi pembelajaran pada setiap mata kuliah telah mencapai batas kelulusan SKL yaitu rata-rata KKM pada setiap mata kuliah.
 - c) Lulus Ujian Komprehensif
 - d) Lulus Tahfidz dan Tahsin.
- 2) Persyaratan budi perkerti
- a) Hormat dan patuh para otrangtua/wali, dosen, staf Prodi, tokoh masyarakat, dan ulama.
 - b) Memiliki nilai kepribadian minimal BAIK
 - c) Tidak terlibat penggunaan MIRASANTIKA (minuman keras dan narkoba), perkelahian, tawuran, dan tindak pidana lain.
 - d) Sopan santun, jujur dalam pergaulan sehari-hari baik di lingkungan keluarga, kampus, dan masyarakat.
 - e) Tidak merusak sarana dan prasarana kampus, umum, dan pemerintah.
 - f) Mematuhi tata tertib yang berlaku

d. *Capacity Building* Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu

Pada tahun 2014 Program Studi MPI FTK UIN SGD Bandung mempunyai Sembilan belas orang dosen. Dilihat dari segi pendidikan, terdapat 11 orang dosen lulusan S3, dan 8 dosen lulusan S2. Dari 11 orang dosen lulusan S3 terdapat dua orang dosen yang mendapat gelar Professor (Guru Besar). Dosen lulusan S2 tersebut umumnya sedang menyelesaikan pendidikan S3. Dilihat dari golongan kepangkatan terdapat 1 dosen memiliki golongan pangkat IVe, 1 dosen golongan IVd, 2 dosen golongan IVc, 4 dosen golongan IVb, 3 dosen golongan IVa, 2 dosen golongan Golongan IIId, 5 dosen Golongan IIIC, dan 1 dosen Golongan IIIB. Posisi golongan kepangkatan dosen MPI tersebut dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 4.3
Dosen MPI FTK UIN Bandung

NO	NIP	NAMA DOSEN	Golongan
1.	196112021983031002	Prof. Dr.H. Supiana	IVe
2.	194612161965041001	Prof. Dr. Sanusi Uwes, M.Pd.	IVd
3	195105301977031001	Drs. H.M. Syarifuddin, M.Pd.	IVc
4.	195603071982031006	Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.	IVb
5.	196909061994032004	Hj. Nina Nurmila, MA, Ph.D	IVb
6.	197307051999031012	Dr. Badrudin, M.Ag.	IVb

7.	197208221999031006	Dr. Irawan, S.Pd.,M.Hum.	IVa
8.	195705311985031002	Drs. H. Yaya Suryana, M.Ag.	IIIId
9.	197609042003121001	A. Heris Hermawan, M.Ag.	IIIId
10.	197907182006041003	Hary Priatna Sanusi, M.Ag.	IIIId
11.	197404122007011043	Nandang Abdurohim, M.Ag.	IIIId
12.	196905092008011011	Dr. Moh Sulhan, M.Ag.	IIIId
13.	197811172008011016	Dr. Heri Khoiruddin, M.Ag.	IIIId
14.	197607062007101007	Dr. Dian, M.Ag.	IIIc
15.	198104202011012008	Neng Gustini, M.Pd.,M.Ag.	IIIb

Untuk lebih jelasnya ketercapaian antar sasaran dan alternatif pemecahan masalah dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Alternatif pemecahan masalah pada komponen

Komponen	Persoalan pada komponen	Alternatif pemecahan masalah
Dosen	Kualifikasi	- Mendorong dosen yang sudah S2 untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 - Mengikuti Team Teaching
	Penggunaan metode CTL	- Workshop dan pengiriman ke pelatihan/seminar

	Mengoperasikan komputer	- Kursus komputer
	Berbicara bahasa Inggris dan bahasa Arab	- Kursus bahasa Inggris - Kursus bahasa Arab
Buku sumber	Tersedia berupa buku sumber buku pegangan dosen berbahasa asing (arab atau Inggris) lebih dari 4 judul	- Pembelian sesuai kebutuhan - Pembelian dengan skala prioritas
Dana	80% dana terpenuhi	- Optimalisasi dana APBN dan DIPA - Pengalangan dana melalui partisipasi orangtua mahasiswa
Sarana	80% tersedia	- Pengadaan sarana yang dibutuhkan

SDM yang dimaksud di Prodi MPI adalah dosen dan tenaga kependidikan. Ada beberapa program pengembangan SDM di Prodi S1 MPI FTK UIN Bandung yaitu Membentuk Team Teaching; mengembangkan penerapan IT untuk dosen dan tenaga kependidikan; mengikuti pelatihan kepemimpinan dan Manajemen Mutu bagi ketua jurusan/program studi; mengikutkan ketua jurusan/Prodi untuk pelatihan: supervisi, monitoring dan evaluasi, administrasi Prodi, dan evaluasi Prodi; mengembangkan penguasaan bahasa Inggris untuk dosen dan tenaga kependidikan; meningkatkan jumlah dosen yang mengikuti sertifikasi dosen; dan mengikutkan tenaga kependidikan untuk pelatihan.

e. Kepemimpinan Mutu (*Quality Leadeeship*)

Dalam posisi pengembangan mutu, peran ketua jurusan/Prodi MPI sangat penting. Hasil wawancara dengan dosen tentang kepemimpinan ketua jurusan/Prodi menghasilkan suatu kesimpulan bahwa ketua

jurusan/Prodi berperan sebagai penggerak kegiatan yang senantiasa menyemangati. Sebagaimana hasil wawancara dengan sekretaris jurusan/Prodi dan dosen, diantaranya sebagai berikut:

“Ketua Jurusan senantiasa menjadi contoh dengan kerjakeras yang ditunjukkannya secara disiplin. Kami merasa malu kalau kami datang terlambat, Ketua jurusan menjadi sosok pigur untuk contoh kerja keras dan disiplin. Beliau adalah sosok yang cermat sehingga tugas-tugas kami harus teradministrasikan secara lengkap. (W-SJ, W-D, 2014)”.

Sebagai pemimpin mutu ketua jurusan tidak hanya disiplin dengan keteraturan dan manajemen Prodi, tetapi juga terjun untuk melakukan supervisi. Supervisi yang dilakukan ketua jurusan/Prodi dimaksudkan untuk memastikan kalau kelas tidak ditinggalkan, di samping dosen terjamin dalam melaksanakan tugasnya. Ketua jurusan/Prodi memiliki instrumen untuk menilai dosen di kelas dengan datang ke kelas untuk mengobservasi dosen mengajar tanpa interupsi. Setelah selesai mengobservasi, ketua Prodi melakukan dialog profesional dengan dosen sehubungan dengan persoalan-persoalan yang ditemukan dalam pembelajaran. Dialog profesional yang dilakukan bersifat positif dan Ketua Jurusan/Prodi mendorong dosen untuk menemukan solusi bagi pembelajarannya atas hasil diskusi dengan ketua jurusan/Prodi. Berikut petikan wawancara dengan dosen tentang supervisi kelas yang dilakukan ketua jurusan/Prodi.

“Saat dipanggil untuk membicarakan hasil observasi kelas, saya sebagai dosen merasa segan dan khawatir. Namun setelah berhadapan ternyata Ketua Jurusan/Prodi memulai pembicaraan dengan santai dan menggiring saya untuk menemukan solusi bagi permasalahan kelas yang dihadapi”.(Wawancara dengan DS-1 MPI)

Ketua Jurusan/Prodi bertugas dan bertanggung jawab: a. Mengatur dan mengawasi proses belajar mengajar (Membuat program tahunan dan semesteran berdasarkan kalender pendidikan; Membuat jadwal perkuliahan tahunan, semesteran, mingguan; Membuat pembagian tugas mengajar dosen; Membuat jadwal pelaksanaan UTS, UAS, menyusun jadwal ujian komprehensif dan Ujian Munqasyah; Menyusun format penilaian; Menyusun laporan hasil belajar mahasiswa). b. Mengatur administrasi (Administrasi kantor; Administrasimahasiswa; Administrasi pegawai; Administrasi perlengkapan; Administrasi keuangan; Administrasi perpustakaan; dan Administrasi mahasiswa). c. Mengatur pengawasan (Kegiatan pembelajaran; Kegiatan ekstra kurikuler; Ketatausahaan; Pengawasan 5K; Kehumasan). d. Menyusun dan menyampaikan Renstra dan RKT. e. Menjadi fasilitator terjalinnya hubungan kemitraan antara Prodi dengan instansi terkait (pemerintah, swasta, dan masyarakat). f. Membuat laporan dan menyampaikan laporan tertulis kepada Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan atas pengajuan anggaran Prodi yang telah disetujui dan didistribusikan setiap semester,

atau tahunan dan atas penggunaan anggaran kegiatan penunjang KBM lainnya. g. Menjadi penanggung jawab, fasilitator, dan supervisor pelaksanaan KBM dan penunjang KBM lainnya. h. Merencanakan dan melaksanakan pembinaan SDM yang berada di unit kampus, dan i. Melaksanakan penilaian dosen dan karyawan.

Ketua Jurusan selalu memberikan motivasi kepada para personel agar semangat dalam menghadapi tugas dan tanggungjawabnya melalui *reward* dan *punishment* yang diterapkan di Prodi. Cara seperti itu menambah etos kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas yang berakibat pada tingginya kinerja staf dalam melaksanakan tugasnya. Dilihat dari implementasi tata tertib, dosen dan mahasiswa bersama-sama melaksanakan tata tertib dengan senang hati.

Ketua Jurusan sebagai pemimpin mutu menerapkan strategi mutu dalam pelaksanaan kerjanya. Strategi mutu yang diterapkan adalah pada pembelajaran dengan melakukan supervisi akademik. Supervisi akademik yang dilakukan adalah dengan melakukan kunjungan ke kelas dengan membawa instrumen penilaian kinerja dosen. Observasi ke kelas ini menjadi momen penting bagi dosen karena tidak sering dilakukan ketua jurusan sehubungan dengan ketersediaan waktu yang dimiliki. Setelah melakukan kunjungan kelas ketua jurusan meminta dosen untuk menghadap ketua jurusan di ruang kantor untuk membicarakan temuan-

temuan yang berkaitan dengan pembelajaran yang telah berlangsung. Sesuai komitmen pada pembelajaran yang bermutu. Bila ditemukan persoalan-persoalan dalam keterampilan mengajar, ketua jurusan berdiskusi dengan cara mencari solusi dari kedua belah pihak dan solusi itu akan dicoba untuk perbaikan pembelajaran berikutnya.

Berikut petikan wawancara dengan dosen mengenai observasi kelas yang dilakukan ketua jurusan:

“Bukan hanya karena sekarang ada kebijakan penilaian kinerja dosen tetapi memang dari awal saya tahu ada program ketua jurusan untuk masuk ke kelas mengobservasi kami mengajar. Ketua Jurusan mengobservasi dengan instrumen penilaian kinerja dosen dan hasilnya didiskusikan usai jam pembelajaran berakhir atau pada saat dosen sedang kosong jam perkuliahan. (W-W-D, 17-18 September 2014)”

Program Ketua Jurusan/Prodi MPI dibagi menjadi tiga program yaitu harian, mingguan, dan bulanan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5
Ragam Kegiatan Prodi
(Sumber: Program Kerja Ketua Jurusan/Prodi MPI, 2014)

Program	Waktu	Jenis Kegiatan Prodi
Harian	Pagi Hari	<ul style="list-style-type: none"> - Mengawasi kehadiran mahasiswa, dosen, dan staf Prodi - Memeriksa daftar hadir dosen dan staf Prodi - Memeriksa buku piket dan jadwal pelajaran - Mengawasi pelaksanaan pembelajaran
	Siang Hari	<ul style="list-style-type: none"> - Mengelola administrasi Ketua Jurusan/Prodi - Memeriksa surat yang masuk - Memeriksa dan menandatangani surat keluar - Memeriksa administrasi dosen - Menerima kunjungan tamu

		<ul style="list-style-type: none"> - Konsultasi dengan dosen dan staf Prodi - Mengatasi kasus yang terjadi - Kunjungan kelas/supervisi kelas
	Akhir Pelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Mengawasi ketertiban akhir pelajaran - Mengawasi mahasiswa keluar dan masuk kampus - Menandatangani daftar hadir dosen dan staf Prodi - Menandatangani buku monitoring perkuliahan - Memeriksa ruang kelas, dosen, dan kantor
Mingguan	Awal Minggu	<ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa administrasi dosen - Memeriksa administrasi staf Prodi - Memantau pelaksanaan, ekstrakurikuler, dan 6K
	Akhir Minggu	<ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa program mingguan dosen - Konsultasi dengan staf Prodi - Konsultasi dengan staf Prodi
Bulanan	Awal Bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Pertemuan rutin (breefing dengan dosen dan staf Prodi dalam rangka evaluasi program) - Memeriksa dan menandatangani laporan bulanan - Memeriksa dan menandatangani buku inventaris
	Tengah Bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa laporan keuangan - Memeriksa buku keuangan dalam rangka waskat - Kunjungan kelas/supervisi kelas
	Akhir Bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Pemeriksaan rutin bulanan administrasi dosen, perputakaan, dan laboratorium - Memeriksa pencapaian target kurikulum, ketuntasan belajar, analisis hasil belajar, dan analisis butir soal

Ketua Jurusan/prodi MPI sebagai pemimpin mutu menerapkan strategi mutu dalam pelaksanaan kerjanya. Strategi mutu yang diterapkan adalah dengan menyebarkan sifat dan peran kepemimpinan kepada sekretaris jurusan, staf jurusan, dan dosen-dosen jurusan. Pemimpin untuk mutu tidak berusaha memusatkan kepemimpinan pada dirinya, tetapi akan menyebarkan kepemimpinan itu pada orang-orang lain, dan hanya menyisakan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pimpinan. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan pengaruh pada orang lain. Pengambilan tentang

kebijaksanaan Prodi tetap ditangan Ketua Jurusan/Prodi dan lainnya yang bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang-orang lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya. Dalam banyak hal bahkan pengambilan keputusan itu diserahkan kepada tim atau kelompok kerja tertentu. Dengan demikian ketergantungan organisasi pada pimpinan akan sangat kecil, tetapi sebagian besar dari orang-orang dalam organisasi itu memiliki kemandirian yang tinggi. Kondisi semacam ini tentu saja akan tercapai melalui penerapan strategi mutu yang baik dan benar, dan setelah melalui proses pembinaan yang panjang.

Prodi MPI dalam kepemimpinan mutu menempatkan dosen-dosen sebagai pembimbing studi mahasiswa, pembimbing praktik ibadah, dan pembimbing praktik tilawah yang memiliki peran secara profesional.

f. Perspektif Pengembangan Mutu Prodi Bermutu

Kondisi pendidikan di Prodi MPI pada masa datang secara umum dapat digambarkan seperti di bawah ini:

Tabel 4.6
Kondisi Pendidikan Masa Mendatang Prodi MPI FTK UIN Bandung
(Sumber: 2014)

No.	Tinjauan Umum dari Aspek/Bidang	Kondisi Pendidikan Masa Mendatang
1.	Mutu Pendidikan a. Dosen	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dosen terpenuhi sesuai tipe program studi - Kualifikasi dosen 100% S3 - Terpenuhi semua tingkat kewenangan dan kesesuaian dosen - Semua dosen mampu menggunakan ICT dalam PBM

		- Kemampuan bahasa Inggris dengan TOEL >500
	b. Ketua Jurusan	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S3 Pendidikan Islam/Administrasi Pendidikan/Manajemen Pendidikan - Memiliki sertifikat kompetensi/profesi Pendidik (dosen) - Mampu menggunakan ICT - Memiliki kemampuan bahasa Inggris dengan TOEFL > 500 - Pengalaman kerja sebagai ketua jurusan minimal 4 tahun
	c. Pustakawan	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi minimal S1 - Bidang pendidikan diutamakan kepastakaan - Memiliki sertifikat pustakawan - Kemampuan bahasa Inggris TOEFL > 450 - Pengalaman kerja sebagai pustakawan 5 tahun
	d. Laboran	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan minimal S1 - Bidang Manajemen Pendidikan Islam/Komputer - Memiliki sertifikat laboran - Memiliki sertifikat komputer - Pengalaman kerja sebagai laboran minimal 5 tahun
	e. Teknisi Komputer	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan minimal S1 - Bidang pendidikan komputer/TI - Kemampuan bahasa Inggris TOEFL > 450 - Pengalaman kerja sebagai teknisi minimal 5 tahun - Memiliki sertifikat komputer
	f. Staf Prodi	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan minimal S1 - Bidang pendidikannya administrasi pendidikan - Kemampuan bahasa Inggris dengan TOEFL > 450 - Pengalaman kerja minimal 5 tahun
	g. Tenaga adm. Keuangan, kepegawaian, akademik, sarpras kesekretariatan	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S1 - Bidang pendidikannya sesuai bidangnya - Kemampuan bahasa Inggris dengan TOEFL > 450 - Pengalaman kerja minimal 5 tahun - Memiliki sertifikat komputer
	h. Organisasi dan administrasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki visi, misi, dan tujuan Prodi - Memiliki tupoksi yang jelas - Memiliki sistem administrasi lengkap - Memiliki sistem informasi manajemen yang mutakhir
	i. Sarana dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> - Luas tanah 15.000 m² - Luas ruang kelas > 63 m² - Jumlah mahasiswa per rombel 40 mahasiswa - Memiliki fasilitas ICT perkelas pertingkat
	j. Perpustakaan	<ul style="list-style-type: none"> - menampung seluruh mahasiswa untuk membaca dan study - Memiliki buku teks dalam bentuk cetak dan digital untuk setiap mata kuliah 1:1 (1 buku: 1 mahasiswa), buku referensi 1:3 (1 buku: 3 buku)

		<ul style="list-style-type: none"> - Berlangganan majalah, surat kabar, jurnal, dan sebagainya - Memiliki ruang baca yang memadai - Tersedianya akses internet yang terhubung dengan jaringan
	k. Lab bahasa	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki 1 Lab. Bahasa - Lab. Memiliki peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan spec - Luas lab minimal sesuai dengan SPM dalam SNPT dan ber-AC untuk kapasitas maksimum 30mahasiswa/rombel
	l. Lab. Komputer	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki ruangan dengan ukuran yang memadai dan ber-AC - Memiliki jumlah komputer sesuai dengan jumlah mahasiswa/rombel - Memiliki software yang selalu di update - Memiliki teknisi komputer
	m. Kantin	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki 1 kantin yang dapat menampung mahasiswa secara memadai - Memiliki lingkungan kantin yang sehat dan bersih - Menyediakan makanan bergizi dan terjangkau bagi warga kampus
	n. Auditorium	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki auditorium dengan ukuran yang memadai dan ber-AC - Memiliki mebel dan peralatan yang memadai untuk pertemuan dan kegiatan mahasiswa
	o. Sarana Olahraga	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki prasarana olahraga dengan ukuran yang memadai dan dapat digunakan untuk berbagai jenis kegiatan mahasiswa - Memiliki sarana olahraga yang memadai untuk berbagai jenis kegiatan olahraga - Memiliki sarana olahraga yang memadai untuk berbagai jenis kegiatan olahraga
	p. Unit Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki ruangan dengan ukuran yang memadai dan ber-AC - Memiliki bahan-bahan dan peralatan dasar untuk P3K - Memiliki tenaga profesional yang dapat menangani pelaksanaan P3K
	q. Toilet	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki ruangan yang terpisah antara laki-laki dan perempuan, ukuran yang memadai sesuai dengan jumlah warga kampus - Memiliki sistem sanitasi yang baik dan memadai untuk menjamin kebersihan dan kesehatan - Memiliki jumlah air yang memadai untuk mendukung sistem sanitasi
	r. Tempat bermain, kreasi, dan rekreasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki tempat bermain yang memadai - Memiliki tempat berkreasi yang menjamin kreativitas mahasiswa

		- Memiliki tempat untuk rekreasi yang memadai seperti taman dan pohon yang rindang
	s. Tempat Ibadah	- Memiliki tempat ibadah yang memadai (Mesjid)
	t. Prestasi Akademik	- Mampu debat dengan menggunakan bahasa Inggris - Memperoleh kejuaraan nasional dan internasional dalam bidang akademik - Mampu melaksanakan eksperimen dalam pengembangan pengetahuan dan keterampilan bidang manajemen pendidikan Islam
	u. Prestasi non akademik	- Memperoleh juara dalam bidang olahraga, kesenian, kesehatan, budaya, dan lain-lain tingkat nasional dan internasional - Menguasai dan terampil menggunakan TIK - Memiliki pemahaman terhadap kepedulian lingkungan sekitar kampus baik lingkungan sosial, fisik, maupun budaya
2.	Akses dan Pemerataan Kondisi Mahasiswa	- Penerimaan mahasiswa baru didasarkan atas kriteria yang jelas, tegas, dan dipublikasikan - Memiliki program yang jelas tentang pembinaan, pengembangan, dan bimbingan mahasiswa - Melakukan evaluasi belajar dengan cara-cara yang memenuhi persyaratan evaluasi dengan standar internasional dan nasional
3.	Efisiensi Pendidikan	
	a. Kelulusan Mahasiswa	- Tingkat DO 0% (nol) - Melanjutkan kuliah 100%
	b. Kurikulum	- Memiliki dokumen Kurikulum KKNi lengkap dengan Silabus, SAP, dan bahan ajar) sesuai dengan SNPT dan juga terdapat dokumen kurikulum yang mencerminkan KKNi - Memiliki pemetaan SK dan KD yang jelas dan menunjukkan keterkaitan antara masing-masing berdasarkan tujuan Prodi dan SKL Prodi yang akan dicapai - Memiliki tim pengembang kurikulum di Prodi
4.	Relevansi Pendidikan Proses Belajar Mengajar	- Memiliki program-program yang menumbuhkan kreativitas mahasiswa, dosen, dan karyawan - Menerapkan beberapa strategi Pembelajaran: student centered, reflexive Learning, Active Learning, Enjoyable and joyful Learning, Cooperative Learning, Quantum Learning, Learning Evolution, dan Contextual Learning
5.	Daya Saing Lulusan Alumni	- Menghasilkan lulusan yang dapat melanjutkan ke sekolah Pascasarjana
6.	Pencitraan Publik	
	a. Manajemen	- Memiliki Renstra (rencana strategis) jangka panjang (4 tahun) - Memiliki RKT: Renop (Rencana Operasional)

		<p>jangka pendek (1 tahun)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki kemitraan dan dukungan masyarakat dalam hal bantuan dana - Memiliki kemitraan dan dukungan masyarakat dalam hal bantuan barang/benda - Terdapat kemitraan dan dukungan masyarakat dalam hal bantuan lainnya - Menerapkan open manajemen: terdapat dokumen pelaporan program dan keuangan yang mencerminkan transparansi dan akuntabel
	b. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki publikasi rumusan visi, misi, dan tujuan, dan sasaran Prodi MPI - Memiliki suasana/budaya organisasi yang menjamin terjadinya Pembelajaran yang kondusif - Memiliki penerapan demokratisasi kampus - Memiliki pembagian tugas, pemberian pekerjaan, dan tanggung jawab yang jelas kepada warga Prodi - Memiliki usaha-usaha Prodi yang megarah kepada keuntungan ekonomi untuk membantu penyelenggaraan Prodi
	c. Pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan dana pendidikan yang cukup berkelanjutan untuk menyelenggarakan pendidikan di Prodi MPI - Menghimpun/menggalang dana dari potensi sumber dana yang bervariasi - Mengelola dana pendidikan secara transparan, efisien, dan akuntabel sesuai dengan manajemen berbasis Prodi
	d. Regulasi Prodi	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki dan menerapkan regulasi Prodi, baik yang berifat yuridis maupun yang bersifat moral - Menegaskan regulasi Prodi diterapkan secara adil dan teratur terhadap semua warga Prodi
	e. Hubungan/kerja sama	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki hubungan Prodi MPI dengan masyarakat, baik menyangkut substansi maupun strategi pelaksanaannya, ditulis dan dipublikasikan eksplisit dan jelas - Melibatkan dan memberdayakan masyarakat dalam pendidikan di Prodi MPI
	f. Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Menumbuhkan dan mengembangkan kultur yang positif bagi peningkatan efektivitas Prodi pada umumnya dan efektivitas pembelajaran pada khususnya - Memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk menciptakan rasa aman, menyenangkan, dan membangkitkan komitmen tinggi bagi warga kampus - Memiliki regulasi Prodi yang mampu menciptakan rasa keadilan dan memacu semangat kerja ataupun berprestasi

		<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan kesempatan, hak, dan rasa tanggung jawab warga kampus sesuai dengan kondisi dan kemampuan kampus - Menciptakan hubungan harmonis, kekeluargaan, dan profesional dalam upaya menumbuhkan semangat kerja (etos kerja) yang tinggi
--	--	---

Prodi MPI membuat standar masing aspek dari SNPT. Setelah dibuat standar untuk masing-masing aspek, langkah terakhir dari mutu adalah supervisi, monitoring, dan evaluasi untuk dapat mengetahui pelaksanaan program, hambatan yang terjadi, dan cara mengatasi masalah yang dihadapi. Kegiatan supervisi, monitoring, dan evaluasi dilaksanakan oleh ketua jurusan/prodi dan tim mencakup kegiatan yang berkaitan dengan program pemenuhan supervisi Prodi, program pemenuhan monitoring, pelaksanaan program Prodi, program pemenuhan evaluasi kinerja Prodi dan program pemenuhan evaluasi kinerja Prodi dan program pemenuhan evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan lainnya.

Kegiatan yang dilaksanakan meliputi mewujudkan supervisi Prodi, mewujudkan monitoring pelaksanaan program Prodi, mewujudkan evaluasi kinerja prodi, dan mewujudkan evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan lainnya. Semua kegiatan tersebut dilaksanakan dengan tahapan membuat instrumen, memvalidasi, melaksanakan, menganalisis, membuat laporan, dan menindaklanjuti.

Komponen dan aspek yang menjadi sasaran monitoring evaluasi mencakup input, proses, output, dan outcome. Input adalah segala sesuatu yang diperlukan untuk berlangsungnya program yang terdiri dari input yang diolah dan input pengolah yang mencakup: a) ketersediaan renstra dan renop sebagai petunjuk pelaksanaan masing-masing program; b) ketersediaan material yang diperlukan bagi masing-masing program; c) ketersediaan SDM yang memiliki kapabilitas dalam menjalankan masing-masing program; d) adanya sistem manajemen sehingga masing-masing sasaran dapat berjalan secara efektif dan efisien; e) dukungan dana yang memadai untuk pelaksanaan program.

Proses merupakan kejadian berubahnya suatu masukan menjadi produk dengan adanya program yang mencakup: a) kegiatan sosialisasi masing-masing program; b) proses seleksi dan alokasi sasaran yang dilaksanakan; c) efektifitas dan efisiensi dalam penyaluran dan penyerapan dana; d) pemanfaatan dana; e) proses pelaksanaan masing-masing program; f) penyusunan laporan kegiatan dan keuangan; g) transparansi dalam pelaksanaan masing-masing program.

Output adalah hasil yang merefleksikan seberapa efektif dan efisien masing-masing program yang diselenggarakan meliputi: a) kesesuaian hasil pelaksanaan masing-masing program dengan renstra dan renop yang

telah ditetapkan; dan b) kesesuaian pemanfaatan dana dengan renstra dan renop yang telah ditetapkan.

Outcome yaitu dampak dari output baik yang menjadi sasaran masing-masing program maupun bagi pihak lain yang berkepentingan, hal ini mencakup: a) manfaat masing-masing program untuk menunjang keberhasilan renstra dan RKT; b) manfaat masing-masing program bagi intern Prodi MPI; c) manfaat masing-masing program bagi warga kampus.

Monitoring dilaksanakan terhadap rencana strategis selama 5 tahun, dilaksanakan secara internal. Ketua jurusan/ketua Prodi, dandosen yang diberi tugas dengan menggunakan instrumen, dilaksanakan secara berkala atau periodik minimal empat kali dalam setahun dengan sasaran kinerja Prodi, kinerja dosen, dan tenaga karyawan melalui supervisi klinis, pembelajaran, atau supervisi lainnya. Evaluasi dilaksanakan secara internal oleh Prodi, dilaksanakan secara berkala 12 kali dalam setahun.

2. Program Studi S1 MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

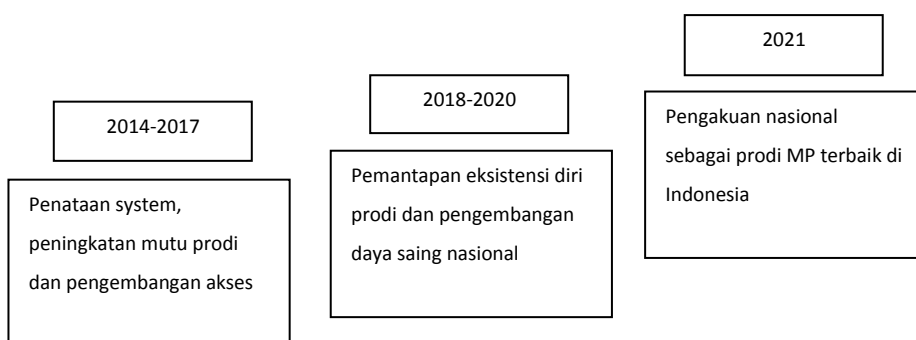
a. Visi, Misi, dan Tujuan Program Studi S1 MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Visi program studi Manajemen Pendidikan adalah “Menjadi Program studi Manajemen Pendidikan terbaik di Indonesia pada tahun 2021 dengan keunggulan integrasi keilmuan, keislaman dan

keindonesiaan”. Visi ini menggantikan vbisi yang lama yakni” Menjadi Program Studi yang unggul, KOMPETITIF, dan Profesional dalam Pendidikan, Penelitian, dan pengembangan ilmu manajemen pendidikan dengan mengintegrasikan keilmuan, keislaman, dan kemanusiaan”.

Prodi MP tersebut diharapkan dapat dicapai pada tahun 2021. Untuk mencapai visi tersebut ada dua tahapan yang dilalui yaitu *pertama*: penataan sistem, peningkatan mutu prodi dan pengembangan akses (2014-2017) dan *kedua*: pemantapan eksistensi diri prodi dan pengembangan daya sains nasional sebagai prodi MP terbaik di Indonesia (2021). Indikator pencapaian visi dalam hal ini antara lain keunggulan input, proses dan output prodi MP lain dalam skala nasional.

Visi prodi MP tersebut diharapkan dapat dicapai pada tahun 2021. Untuk mencapai visi tersebut ada 3 tahapan yang dilalui yaitu:



Gambar 4.1 Tahapan Pencapaian Visi MP UIN Jakarta (Dokumen Prodi MP UIN Jakarta).

Indicator pencapaian visi: keunggulan input. Proses dan output prodi MP dalam skala nasional dan menjadi rujukan (benchmark) prodi MP lain.

Dari visi di atas, diturunkan menjadi lima poin besar yang dirumuskan menjadi misi, yaitu:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu di bidang pengelolaan kependidikan dengan pendekatan *problem based learning, contextual learning*, dan *research based learning*;
- 2) Menyelenggarakan penelitian untuk pembangunan bidang manajemen pendidikan;
- 3) Menyelenggarakan pengabdian masyarakat dalam bentuk pembinaan dan pengembangan manajemen sekolah/madrasah pesantren.
- 4) Mengembangkan budaya akademik dan *entrepreneurship*;
- 5) Menjalin dan mengembangkan kemitraan dengan berbagai lembaga pemerintahan, swasta dan dunia usaha di bidang pendidikan

Tujuan prodi MP adalah menghasdkiilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik, prorofesional, dan keterampilan teknis di bidang manajemen pendidikan yang memilii kompetensi:

- 1) Tenaga kependidikan di organisasi pendidikan dan non-pendidikan;
- 2) *Public relation* / PR (Humas);
- 3) Pengelolaan pelatihan;
- 4) Pengelolaan SDM; dan
- 5) Tenaga pendidikan administrasi perkantoran dan kewirausahaan.

Sasaran umum program studi manajemen pendidikan sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan sarjana pendidikan yang lulus tepat waktu (8 s/d 10 semester) 85% dengan menguasai kompetensi sebagai tenaga kependidikan, *public relation*/ PR (Humas), pengelolaan pelatihan; pengelolaan SDM; dan tenaga pendidika administrasi perkantoran dan kewirausahaan.
- 2) Membina program studi yang berorientasi pada penelitian dan pengembangan ilmu untuk diabdikan kepada masyarakat bagi peningkatan kualitas sekolah/madrasah/pesantren, minimal 5 kali kegiatan;
- 3) Menyelenggarakan perkuliahan 15 s/d 16 kali pertemuan persemester termasuk Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS);
- 4) Melakukan pembinaan kepada mahasiswa dalam konteks peningkatan kualitas mutu lulusan serta penyelesaian studi secara tepat waktu serta memotivasi alumni untuk melanjutkan S2 yang linier melalui pertemuan-pertemuan secara berkala minimal 3 kali dalam satu semester;
- 5) Menjalin kemitraan dengan organisasi pendidikan dan non-pendidikan baik negeri maupun swasta.

Visi, misi, dan tujuan di atas harus didukung oleh semua stakeholder pendidikan yang ada di universitas. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh salah satu dosen yang mengajar pada prodi MP UIN Jakarta yaitu:

“Untuk mewujudkan visi dan misi prodi, semua pihak harus dilibatkan, tidak hanya ketua prodi, sekretaris prodi, maupun staff prodi, tetapi dosen, mahasiswa, alumni, dan masyarakat harus menjadimitra pendidikan, sehingga untuk mencapai focus visi yaitu keilmuan, keislaman dan keindonesiaan dapat diwujudkan dapat diwujudkan tidak hanya di lingkungan universitas tetapi bermanfaat juga di lingkungan masyarakat” (W-D).

Pendapat di atas mengisyaratkan bahwa prodi harus menjalin kerja sama dengan semua pihak, tidak hanya di lingkungan universitas, tetapi juga di luar lingkungan universitas pun menjadi mitra pendidikan guna mewujudkan visi dan misi prodi.

b. Kebijakan strategi Peningkatan Mutu

Peningkatan dan penjaminan mutu di tingkat universitas dikelola oleh lembaga penjaminan mutu (LPM) yang bertanggungjawab langsung kepada Rektor. LPM mempunyai enam kegiatan utama, yaitu penembangan standar mutu, evaluasi dan audit, peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, perumusan kebijakan dan perencanaan penembangan mutu, sosialisasi dan publikasi dan kerjasama. Sistem penjaminan mutu pada hakikatnya dilaksanakan melekat atau menyatu dalam struktur organisasi

UIN Jakarta. Penjaminan mutu tiap unit kerja menjadi tanggung jawab kepala unit kerja berdasarkan standar baku mutu yang telah ditetapkan, namun *mentoring* , pengukuran kinerja unit kerja, evaluasi dan *feed back* dilakukan oleh lembaga penjaminan mutu.

Mekanisme peningkatan dan penjaminan mutu berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi 13 butir mutu, yaitu kurikulum Jurusan/Program Studi, Sumber Daya Manusia, Mahasiswa, Proses pembelajaran, prasarana dan sarana, suasana akademik, keuangan, penelitian dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, tata pamong, manajemen lembaga, sistem informasi, kerjasama dalam dan luar negeri.

Pelaksanaan peningkatan dan penjaminan mutu di prodi MP dikelola oleh satu gugus mutu yang diketahui oleh Dr. Jejen Musfas, MA, anggota Mu'arif SAM, M.Pd, DraNurdelima Wawuru, M.Pd. dan Iffah Zahriyani, S.Pdi. gugus mutu dalam melaksanakan fungsinya mengacu pada SNP (PP.No19 Tahun 2005), yang meliputi delapan standar, yaitu standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian.

Kegiatan penjaminan mutu prodi MP mencakup antara lain:

1) Evaluasi Kinerja Dosen

Evaluasi terhadap kinerja dosen ini merupakan survei penilaian persepsi mahasiswa terhadap dosen dan lingkungan kelas. Dengan ikut serta menjadi responden dengan mengisi lembar penilaian evaluasi dosen oleh mahasiswa (EDOM) maka secara tidak langsung mahasiswa sudah berpartisipasi dalam pengembangan kebijakan.

Penilaian meliputi ketepatan waktu (hadir di kelas, pengembalian hasil ujian dan meninggalkan kelas), penjelasan dosen (logis, jelas, sistematis, mengulang materi lalu), kesediaan menjawab pertanyaan mahasiswa, pengembangan materi kuliah, kelengkapan materi dengan contoh kasus, pemberian bimbingan penyelesaian tugas, kesesuaian materi ujian dengan materi kuliah, dan penampilan dosen (bersih, rapi, suara jelas, semangat dan dedikasi).

2) Penjaminan Mutu Perkuliahan, Soal Ujian, Silabus, tugas akhir, Ujian Skripsi

Dalam melakukan penjaminan terhadap kegiatan akademik, dibentuklah kelompok dosen bidang ilmu yang diketuai oleh Dosen Koordinator. Tugas Dosen Koordinator: mengevaluasi silabus, dan mengusulkan buku referensi baru, mengatur pengganti dosen dalam kelompok kuliah yang berhalangan hadir, memberi persetujuan soal ujian.

Tinjauan terhadap silabus, usulan pengadaan buku baru dilakukan sebelum semester berjalan; mengatur disen pengganti dilakukan setiap saat dan memberi persetujuan soal ujian dilakukan satu minggu sebelum ujian tengah semester dan ujian akhir semester. Terkait dengan skripsi, prodi melakukan pengawalan mulai dari pengajuan judul beserta abstrak permasalahan, ujian proposal skripsi oleh dua orang penguji yang berwenang melakukan koreksi sekaligus memberi arahan untuk melakukan perubahan terhadap isi proposal skripsi, hingga proposal dinyatakan layak dan disetujui untuk dilanjutkan melalui proses bimbingan.

Di tingkat fakultas, upaya penjaminan mutu dilakkukan melalui sistem manajemen mutu (SMM) dengan *standar operating procedure* (SOP) ISO 9001:2008 penerepan SMM ini dilakukan dengan tujuan:

- 1) Memperbaiki dan meningkatkan sistem majamen mutu di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, yang meliputi kesesuaian input-proses-output pada setiap kegiatan, sehingga terbentuk budaya kerja yang sistematik yang mengacu kepada SMM ISO 9001:2008 dan *international Workshop Agreement For Education Institut (IWA)* 2:2007 serta memperoleh pengakuan internasional.

- 2) Mengembangkan kompetensi SDM FITK untuk dapat bekerja sama secara profesional dan mampu berkompetisi pada tingkat regional dan internasional.
- 3) Memberikan arah bagi peningkatan kerja profesional secara bertahap dan berkelanjutan melalui evaluasi, sasaran mutu, program kerja dan perencanaan mutu ulang FITK.
- 4) Membentuk dan mengembangkan budaya akademik yang kondusif hingga mampu mencapai kriteria kinerja *excellence* melalui SMM ISO 9001:2008.

Upaya yang telah dilakukan Fakultas tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam rangka mencapai hal tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Mensosialisasikan paradigma dan sistem manajemen mutu (SMM) ISO 9001:2008 FITK yang telah dibuat dan didistribusikan.
- 2) Melaksanakan dengan seksama *atandar Operating Procedure* (SOP) dan mengisi *form* yang telah dibuat untuk setiap fungsi/unit menjadi rekaman mutu.
- 3) Memonitor, mengevaluasi, dan melaporkan hasil kinerja yang dibandingkan dengan sasaran mutu pada setiap unit.

- 4) Melakukan perbaikan, pencegahan, dan pelaporan atas ketidaksesuaian yang terjadi serta menjammin terjadinya peningkatan yang brkelanjutan.

Adapun kegiatan yang telah dilakukan Prodi MP dalam usaha penjaminan mutu meliputi:

- 1) Bidang Administrasi

Program studi melaksanakan *workshop* kurikulum untuk dosen dan mengikuti staf dalam brbagai pelatihan untukl perbaikan administrasi program studi dan akademik yang diselenggarakan oleh pihak fakultas, universitas, dan atau lembaga lain di luar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

- 2) Bidang Akademik

Program stdi melakukan *review* kurikulum, membentuk konsorsium keilmuan dosen, melakukan *mentoring* dan evaluasi bimbingan dan ujian skripsi, melakukan uji referensi skripsi, menyelenggarakan ujian konprehenshif, penigkatan kompetensi kebahasaan, dan penguatan praktikum (Qiraat, Ibadah dan Komputer) selanjutnya, program studi mengupayakan pengiriman dosen untuk mengikuti program S3 baik dalam bentuk tugas belajar maupun izin belajar.

- 3) Kemahasiswaan

Program studi melaksanakan pembimbingan akademik untuk mahasiswa serta mengarahkan dan mendampingi kegiatan ahasiswa yang

dilaksanakan oleh Himpunan Mahasiswa Jurusan/Program Studi (HMJ/PS) agar dapat mendukung kegiatan akademis dan pengembangan potensi.

Pelaksanaan penjaminan mutu prodi MP berpedoman pada standar Nasional Pendidikan (SNP), sistem penjaminan Mutu Universitas, serta sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008. Indikator pelaksanaan penjaminan mutu dimaksud meliputi hal-hal sebagai berikut:

Table 4.7
Indikator Penjaminan Mutu MP UIN Jakarta

NO	Komponen Mutu	Standar Mutu	Keterangan
1	Mahasiswa	a. Bimbingan akademik mahasiswa 4kali/semester, b. Bimbingan skripsi minimal 8 kali.	Pedoman Akademik
2	Perkuliahan	a. Dalam proses perkuliahan, dosen wajib menyerahkan portofolio perkuliahan(silabus, SAP, kisi-isi instrument soal, dan kontrak perkuliahan); b. Perkuliahan dilakukan minimal 16x pertemuan; c. Mata kuliah dapat diujikan apabila telah disampaikan paling kurang 75% dari jumlah pertemuan yang ditetapkan	Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

3.	Dosen	<p>a. Proses seleksi dosen meliputi pemeriksaan berkas, tes bidang studi, bakat skolastik, TOEFL dan /TOAFL (skor 500), keterampilan mengajar, keahlian dan tes kepribadian;</p> <p>b. Berijazah S2, diutamakan S3 dari program studi PTN sejurang-kurangnya terakreditasi B;</p> <p>c. Memiliki publikasi/ karya ilmiah dalam jurnal nasional dan atau internasional;</p> <p>d. Memiliki pengalaman mengajar, penelitian, dan pengabdian masyarakat.</p>	<p>Pedoaman rekrutmen dan seleksi Dosen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta</p>
4.	Lulusan	<p>a. Memiliki kemampuan bahasa Inggris yang ditunjukan dengan nilai TOEFL 450;</p> <p>b. Memiliki kemampuan bahasa Arab yang ditunjukan dengan nilai TOAFL 375;</p> <p>c. Lulus praktik Ibadah;</p> <p>d. Lulus ujian komprehensif;</p> <p>e. Lulus praktek Profesi keguruan terpadu (P2KT);</p> <p>f. Lulus ujian seminarnr profosal skripsi;</p> <p>g. Lulus ujian skripsi</p>	<p>Pedoman akademik UIN Jakarta</p>

5.	Penilaian	a. Evaluasi kinerja dosen dilakukan setiap akhir perkuliahan; b. Ujian Tengah Semester (UTS) dilakukan, jika sudah mencapai 7 kali pertemuan; c. Ujian Akhir Semester (UAS) dilakukan jika sudah mencapai 14 kali pertemuan; d. Penilaian semester didasarkan atas komponen kehadiran, penyajian, tes formatif, UTS, dan UAS.	Pedoman Akademik UIN Jakarta
----	-----------	--	------------------------------

c. Strategi Pencapaian Mutu Program Studi S1 MP FITK UIN

Syarif Hidayatullah Jakarta

Strategi pencapaian mutu program studi S1 MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan sarjana pendidikan yang lulus tepat waktu (8s/d 10 semester) 85% dengan menguasai kompetensi sebagai tenaga kependidikan, *public relation* (Humas), pengelola pelatihatam, pengelola SDM, dan tenaga pendidik administrasi perkantoran dan kewirausahaan. Upaya yang dilakukan untuk mencapai hal tersebut sebagai berikut:

Table 4.8

Strategi pencapaian sasaran MP UIN Jakarta setiap Tahun

No	Strategi Pencapaian Sasaran/Tahun	Hasil
1	Restrukturisasi kurikulum (2011-2012)	
	<p>Proses restrukturisasi kurikulum Prodi MP dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Workshop pertama dilakukan pada tanggal 31 Desember 2010, dengan menampilkan tim reviewer dari Melbourne University; 2) Tahap selanjutnya Tim melakukan workshop terkait dengan profil lulusan dan rumusan Standar Kompetensi Lulusan (SKL); 3) Tahap selanjutnya (mingu pertama Januari 2011) melakukan pemetaan kurikulum Prodi MP UIN Jakarta; 4) Selanjutnya Workshop kurikulum tahap II (15 Januari 2011) dengan focus pembahasan pada struktur kurikulum MP, sekaligus menentukan jumlah mata kuliah yang disepakati; 5) Selanjutnya menentukan dosen konsorsium sebagai penyusun silabus dan satuan acara perkuliahan (SAP); 	
	Acara Perkuliahan (SAP)	
	6) Workshop Kurikulum Kerangka Kualifikasi Kurikulum Nasional Indonesia/KKNI (2013-2014)	Memperjelas rumusan Profil Prodi MP

	<p>(1) Seminar Nasional KKNi disampaikan oleh Prof.Dr.Megawati Santoso, (coordinator Tim IQF/KKNi) Kemendikbud, Prof.Dr.Festiyed, MS (Guru Besar Universitas Negeri Lampung), Dr. Achmad Ridwan, M.Si (dosen UNJ) dan Ir.Endrotomo (Dosen ITS)</p> <p>(2) Workshop kurikulum KKNi tahap 1 tingkat prodi yang diselenggarakan pada tanggal 5 Desember 2013 (Dr. Nurhattati Fuad, Kaprodi Manajemen Pendidikan UNJ)</p>	<p>sebagaimana dapat dilihat dalam halaman 74</p>
2	<p>Mewujudkan kinerja perkuliahan secara optimal dengan lebih menekankan pendekatan <i>student centered learning</i> melalui tugas-tugas baik dalam bentuk presentsi, diskusi maupun survey/observasi.</p>	<p>Partisipasi aktif mahasiswa dalam proses pembelajaran menjadi lebih baik, sekaligus meningkatkan kemandirian dalam mengeksplorasi kemampuan serta kreatifitas mahasiswa mampu menemukan lebih banyak fakta empiric</p>

		perkuliahan.
3	<p>Peningkatan mutu dosen melalui kegiatan berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dosen Prodi MP yang sudah memiliki kualifikasi pendidikan S2 didorong untuk melanjutkan S3. 2) Peningkatan keilmuan dosen dilakukan melalui pelaksanaan diskusi internal dosen yang dilakukan dua bulan sekali. Sedangkan kegiatan lain berupa seminar, workshop, kuliah umum, dan pelatihan diprogramkan setiap tahun. 	Jumlah dosen MP bergelar Profesor 1 orang dan Doktor 5 orang
4	<p>Peningkatan kualitas akademik dilakukan dengan mengimplementasikan strategi berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Orientasi pengenalan Akademik (OPAK) sebagai wahana bagi mahasiswa baru memahami kehidupan akademik. Isi kegiatan tersebut meliputi pemaparan tentang Pedoman Akademik Mahasiswa yang sekaligus juga untuk memahami visi institusi, fakultas dan Prodi MP; 2) Mengefektifkan kinerja dosen penasehat Akademik (PA); 3) Mendistribusikan silabus kepada mahasiswa dan dosen membuat kontra kuliah dengan mahasiswa ; 	<p>Meningkatnya mutu kegiatan akademik khususnya aspek perkuliahan.</p>

	<p>4) Menyusun bahan ajar dalam bentuk <i>power point</i> dan buku ajar;</p> <p>5) Menyediakan dan menggunakan buku referensi (<i>textbooks</i>) bagi setiap mata kuliah;</p> <p>6) Mendorong mahasiswa untuk menggunakan <i>textbooks</i>;</p> <p>7) Mengembangkan proses pembelajaran dengan observasi, <i>survey</i> dan studi banding lembaga pendidikan dan non-pendidikan;</p> <p>8) Mendorong perkuliahan untuk menghasilkan output berupa makalah, <i>power point</i> dan hasil <i>survey</i>;</p> <p>9) Menyelenggarakan ujian komprehensif untuk seluruh mahasiswa berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan;</p> <p>10) Pemanfaatan <i>slot repository</i> UIN untuk menggugah karya tulis dosen dan mahasiswa serta mengakses informasi-informasi penting;</p> <p>11) Pemanfaatan web Prodi MP(www.mp.fitk-uinjkt.ac.id)</p>	
5	<p>Peningkatan Mutu Tugas Akhir (skripsi) dilakukan dengan strategi berikut:</p> <p>1) Mewajibkan mahasiswa mengajukan judul skripsi;</p>	<p>Mampu memperbaiki skripsi dan mempercepat penyelesaian studi</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 2) Mewajibkan mahasiswa membuat dan mengajukan proposal skripsi; 3) Mewajibkan mahasiswa mengikuti ujian proposal skripsi; 4) Mewajibkan mahasiswa untuk mereview referensi skripsi; 5) Menyusun <i>scadule</i> dan Kontrak bimbingan skripsi; 6) Mengefektifkan kinerja dosen pembimbing skripsi dalam menilai kelayakan skripsi mahasiswa; 7) Mendistribusikan buku panduan skripsi; 8) Menyelenggarakan seminar penelitian, pelatihan penyusunan proposal dan karya ilmiah 	mahasiswa
6	<p>Peningkatan kualitas layanan akademik, strategi pencapaiannya dilakukan melalui program:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Peningkatan mutu layanan perpustakaan, pengadaan referensi, penyusunan buku panduan perpustakaan; 2) Peningkatan mutu layanan administrasi akademik, pembuatan <i>academic Information system</i>, pelaksanaan penyusunan Evaluasi Program Studi Diri Berbasis Evaluasi Diri(EPSBED)/ Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT). 	Kemudahan dalam akses informasi kepastakaan untuk proses perkuliahan dan penulisan tugas, peningkatan efisisensi layanan akademik mahasiswa.

	Penyusunan buku pedoman akademik dan pelatihan tenaga administrasi akademik.	
--	--	--

- 2) Membina program studi yang berorientasi pada penelitian dan pengembangan ilmu untuk diabdikan kepada masyarakat bagi peningkatan kualitas sekolah/madrasah/pesantren;

Table 4.9

Program Kegiatan MP FITK UIN Jakarta Tahun 2010-2013

Program/Kegiatan/Tahun 2010-2013	Hasil
a) Meningkatkan kemampuan dosen dalam melakukakn penelitian dengan emmberikan pelatihan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif yang telah dilaksanakan pada bulan Juli-Agustus 2011; b) Sejak Tahun 2010, Prodi MP menargetkan karya ilmiah dosen, setiap dosen minimal melakukan satu penelitian setiap tahun dan menulis artikel di jurnal ilmiah minimal 1 tulisan pr semester;	a) Meningkatnya keterampilan dosen dalam kegiatan penelitian b) Bertambahnya jumlah dan mutu penelitian dosen prodi MP.

<p>c) Mendorong dosen untuk memperoleh hibah penelitian dari berbagai sumber (internal PT, Kementrian Agama dan lain-lain);</p> <p>d) Menambah koleksi buku dan jurnal di perpustakaan prodi dan fakultas untuk memudahkan dosen dalam pelaksanaan penelitian;</p> <p>e) Menambah jurnal koleksi referensi dan mendorong dosen untuk memanfaatkan <i>digital library (American Corner)</i> yang ada di perpustakaan UIN;</p> <p>f) Memberikan kesempatan kepada dosen untuk mengikuti program penelitian dan penulisan buku ajar baik di level universitas maupun fakultas dengan skema penelitian kompetitif, kolektif dan individu;</p> <p>g) Menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan di wilayah tanggerang selatan dalam bentuk <i>workshop</i> dan <i>school clinic</i> melalui</p>	
--	--

<p>program Desa Binaan. Kegiatan ini sudah dilakukan selama 3 taun terakhir (2011,2012 dan 2013);</p> <p>h) Mahasiswa dan dosen mengikuti program-program sosialisasi pengembangan masyarakat pada tahun 2012.</p>	
--	--

- 3) Menyelenggarakan perkuliahan 15/16 kali pertemuan semester termasuk Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS);

Tabel 4.10

Program Kegiatan UTS dan UAS pada Prodi MP FITK UIN Jakarta

Program Kegiatan	Hasil
<p>a) Menyusun jadwal perkuliahan</p> <p>b) Monitoring persiapan dan pelaksanaan perkuliahan</p> <p>c) Peninjauan langsung ke ruang kuliah</p> <p>d) <i>Recheck</i> dengan cara menanyakan kepada mahasiswa pada minggu pertama perkuliahan tentang kehadiran</p>	<p>Lebih 85% perkuliahan berjalan tepat waktu</p>

- 4) Melakukan pembinaan kepada mahasiswa dalam konteks peningkatan mutu lulusan serta penyelesaian studi secara tepat waktu (8s/d 10 semester), serta memotivasi alumni untuk

melanjutkan S2 yang linier melalui pertemuan-pertemuan secara berkala minimal 3 kali dalam satu semester.

Tabel 4.11

Program Pembinaan Mahasiswa Prodi MP FITK UIN Jakarta

Program/Kegiatan/Tahun 2010-2013	Hasil
<p>Untuk mencapai sasaran tersebut dilakukan melalui program-program berikut ini:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mengidentifikasi mahasiswa-mahasiswa Prodi yang “bermasalah” setiap angkatan; b) Melakukan pembinaan kepada seluruh mahasiswa Prodi MP setiap angkatan minimal satu bulan sekali; c) Melakukan pertemuan dengan mahasiswa dalam rangka penyelesaian TOEFL dan TOAFL; d) Melakukan koordinasi dengan mahasiswa terkait dengan pelaksanaan Praktek Profesi Keguruan Teerpadu(P2KT); e) Melakukan koordinasi dengan mahasiswa terkait dengan pelaksanaan ujian konprehensif; f) Melakukan koordinasi dengan mahasiswa terkait dengan 	<ul style="list-style-type: none"> a) Meningkatkan angka penyelesaian studi mahasiswa dari 4,5-5 tahun menjadi 4-4,5 tahun; b) Meningkatkan pemenuhan persyaratan masalah nilai TOEFL dan TOAFL mahasiswa;

<p>pelaksanaan ujian proposal skripsi;</p> <p>g) Melakukan pertemuan dengan mahasiswa akhir terkait dengan proses bimbingan dan penyelesaian skripsi;</p> <p>h) Menghadirkan alumni dalam berbagai acara dan kegiatan pelepasan wisudawan tingkat prodi untuk memotivasi wisudawan dalam mendapatkan pekerjaan dan melanjutkan studi</p>	
--	--

- 5) Menjalin kemitraan dengan organisasi pendidikan dan non-pendidikan baik negeri maupun swasta.

Table 4.12

Kegiatan Kemitraan dengan Organisasi Pendidikan dan non-Pendidikan

Kegiatan/Tahun 2010-2013	Hasil
<p>a) Melakukan <i>memorandum of understanding</i> (MoU) dengan sekolah (SMA/SMK/MA) di wilayah Jakarta dan Tangerang Selatan;</p> <p>b) Melakukan (MoU)/kerjasama dengan Prodi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dan Prodi Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI);</p>	<p>a) Meningkatnya mutu kerjasama dan kontribusi Prodi MP terhadap penyelesaian masalah Sekolah/Madrasah;</p> <p>b) Meningkatnya mutu Manajerial prodi MP;</p>

c) Berkoordinasi dengan Kepala Sekolah/Madrasah di wilayah Tangerang Selatan;	c) Terbukanya peluang lulusan untuk bekerja di sekolah/Madrasah mitra prodi MP.
d) Menyelenggarakan kegiatan bersama dalam rangka program peningkatan mutu pendidikan.	

d. *Capacity Building* Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Bermutu

Mutu SDM prodi dalam hal ini dosen sangatlah penting karena pengaruhnya signifikan terhadap efektifitas pelaksanaan program prodi. Mutu dosen prodi sangat tergantung pada sistem rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dosen UIN dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Pelaksanaan rekrutmen dosen dilaksanakan oleh tim yang dibentuk Rektor ygn terdiri dari unsur bagian Ortala dan Kepegawaian Universitas, Fakultas, dan Program Studi.

Sistem rekrutmen dan seleksi dosen di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta No.294 Tahun 2006 Tentang Pedoman Rekrutmen dan Seleksi Dosen, Dimulai melalui mekanismen analisis kebutuhan dosen yang dilakukan oelh program studi, kemudian diusulkan ke tingkat universitas melalui fakultas. 15 oleh universitas, usulan itu disampaikan kepada Kementrian Agama. Proses rekrutmen dosen melalui dua jalur, yakni jalur *biasa* dan jalur *luar biasa*. Pada jalur biasa, tes yang dilakukan melalui

tida tahap: *pertama* calon dosen harus mengikuti seleksi administrasi, yaitu berpendidikan minimal S2 dari Prodi terakreditasi dan relevan. Bila lulus tahap I lalu; *kedua* mengikuti tes tertulis(bidang studi dan bakat), bila lulus tahap II kemudian lanjut; *ketiga* mengikuti tes keterampilan mengajar dan keahlian, setelah tahap ini selesai maka penetapan kelulusan akan dinyatakan secara terbuka. Untuk selanjutnya ditempatkan di masing-masing program studi yang mengusulkan. Adapun peserta calon dosen yang melalui jalur biasa adalah calon dosen PNS , dosen tetap kontrak, dosen alih fungsi, dan dosen mutasi. Sedangkan jalur luar biasa, adalah jalur rekrutmen yang hanya memerlukan seleksi administrasi, *micro teaching*, dan wawancara. Calon dosen yang melalui jalur ini adalah calon dosen tamu dan dosen tidak tetap (Dosen Kontrak).

Proses pengembangan dosen didasarkan pada hasil analisis kebutuhan program studi yang mencakup beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Penambahan dosen untuk memenuhi persyaratan minimum dengan perbandingan 1/20 untuk ilmu eksakta, dan 1/30 untuk ilmu sosial;
- 2) Pengembangan kompetensi profesional, personal, sosial, akademik dan paedagogis dosen melalui pelatihan, *workshop*, seminar, stadium general, *refreshment* mata kuliah dan studi lanjut;

- 3) Menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif bagi dosen seperti penyediaan fasilitas ruangan yang memadai, akses pada sumber informasi seperti perpustakaan, laboratorium dan internet.

Adapun pemberhentian dosen di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berdasarkan pada peraturan Pemerintah Republik Indonesia N0.32 tahun 1979 tentang pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dan peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.65 tahun 2008 tentang perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah N0.32 tahun 1979 tentang pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan tersebut diatur bahwa pemberhentian PNS dapat disebabkan antara lain, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian Karena mencapai batas usia pension, pemberhentian kaena adanya penyederanaan organisasi, pemberhentian kerana melakukan pelanggaran atau tindak penyelewengan, pemberhentian karena meniggalkan tugas, pemberhentian karena meninggal dunia atau hilang, dan pemberhentian karena hal-hal lain. Peraturan ini secara tidak langsung juga berlaku untuk pemberhentian pegawai non PNS.

Evaluasi dosen diatur dalam SK Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Nomor: 089 Tahun 2005 tentang pedoman penyelenggaraan evaluasi dosen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.dalam pedoman tersebut

telah diatur tentang mekanisme penyelenggaraan evaluasi dosen sebagai berikut: evaluasi dosen dilaksanakan setiap semester seminggu sebelum perkuliahan terakhir. Evaluasi dosen dilaksanakan dengan menyebarkan angket kepada mahasiswa. *Feedback* dari mahasiswa ini selanjutnya didokumentasikan menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja dosen pada semester berikutnya.

Selain itu monitoring dan evaluasi kinerja dosen juga dilaksanakan dengan pedoman [ada permendiknas RI Nomor 47 Tahun 2009 tentang sertifikasi Pendidik untuk Dosen. Monev ini dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme dosen dalam melaksanakan tugas, meningkatkan proses dan hasil pendidikan, menilai akuntabilitas kinerja dosen, dan meningkatkan atmosfer akademik di perguruan tinggi

Dalam rangka meningkatkan mutu dosen, program studi manajemen pendidikan melakukan hal-hal berikut:

1. Memantau kehadiran dosen dan tenaga kependidikan melalui absen harian dosen, absen kolektif pada mahasiswa, dan *finger print*.
2. Memantau kualitas materi perkuliahan dengan didasarkan atau persesuaian berita acara perkuliahan dengan silabi dan SAP yang diserahkan melalui rapat program studi yang diselenggarakan secara berkala.

3. Mengevaluasi kompetensi dosen secara umum melalui evaluasi dosen yang dilakukan oleh program studi dengan melibatkan mahasiswa.
4. Mengevaluasi kinerja dosen dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
5. Memantau dokumen di beban kerja dokumen(BKD) online.

Monitoring dan evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala setiap semester dengan menggunakan:

1. Lembar evaluasi personil (FITK-FR-KPG-037), evaluasi personil meliputi pendidikan, pelatihan/kursus, keterampilan computer, pengalaman kerja, memiliki sertifikasi dosen (khusus dosen). Kkualifikasi kompetensi personil dinyatakan terpenuhi.
2. Lembar evaluasi dosen (FITK-FR-WMM-026), dibeikan kepada mahasiswa. Hasil evaluasi diolah dan diberikan kembali pada dosen yang bersangkutan.
3. Penilaian dilakukan oleh pimpinan fakultas melalui DP3 setiap tahun.

Hasil evaluasi rata-rata dosen kategori sangat baik 22% (tiga dosen) dan kategori baik 78% (10 dosen). Data diatas secara umum memperjelas kompetensi dosen sampai saat ini termsuk dalam kategori baik.

Hasil evaluasi dosen yang dilaukan oleh mahasiswa tahun ajaran 2012-2013 menunjukan bahwa dari delapan point yant dinyatakan kepada mahasiswa, poin pertama dan kedua, yakni kejelasan rencana

pembelajaran dan penguasaan materi oleh dosen mencapai nilai yang paling tinggi diantara poinlainya yaitu mencapai 3.04 sedangkan poin paling rendah adalah variasi penggunaan media belajar yang hanya mencapai 2.36. sedangkan pada tahun ajaran 2010-2011, penilaian mahasiswa terhadap dosen menunjukkan bahwa penguasaan materi oleh dosen tetap menempati posisi yang paling tinggi 2.15 disusul oleh kejelasan rencana pembelajaran 2.08 dan poin terendah masih pada variasi penggunaan media belajar yang hanya mencapai 1.85 selain data umum, data juga diolah per dosen, yang kemudian hasilnya dibagikan secara personal kepada tiap dosen dalam rapat konsorsium dosen sehingga dosen yang bersangkutan dapat mengetahui hasil penelitian mahasiswa terhadap dirinya terkait delapan poin di atas.

Pengelolaan didasarkan pada peraturan kepegawaian dari pemerintah dan UIN Jakarta. Pelaksanaanya dilakukan atas koordinasi Dekan Implementasinya diawasi oleh ketua Program Studi. Para dosen memiliki kewajiban mengajar sebanyak minimal 12 sks, dan membimbing mahasiswa. Dosen juga diwajibkan untuk selalu meningkatkan jabatan akademiknya, melalui kegiatan penelitian, publikasi karya ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat. Performa dosen dan tenaga pendukung disupervisi melalui melalui promosi jabatan akademik, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) dan pemberian kesejahteraan. Setiap dosen

diwajibkan untuk datang tepat waktu untuk setiap akan mengajar dan diharapkan menyerahkan bahan ajar kepada program studi sebagai bahan evaluasi terhadap materi yang diajarkan. Program studi mempunyai kewajiban untuk memonitor dosen yang tidak hadir dan datang terlambat pada setiap minggunya. Selain itu setiap semester dilakukan evaluasi dosen berdasarkan: penilaian mahasiswa, penilaian teman sejawat dan penilaian atasan.

Dosen diwajibkan menyerahkan nilai tepat waktu. Apabila melewati waktu yang telah ditetapkan maka nilai tersebut akan diambil alih oleh program studi. Ini diperlakukan baik oleh dosen tetap atau dosen tidak tetap. Mata kuliah yang nilainya tidak tepat waktu dan diambil alih oleh program studi, akan diberi nilai C untuk semua mahasiswa. Selain itu, evaluasi dosen dalam proses belajar mengajar terkait dengan kompetensinya pada tingkat Program Studi dan fakultas dilakukan dengan penilaian oleh mahasiswa, dan program studi dengan menggunakan kuesioner. Dari tingkat universitas, mekanisme monitoring dilakukan oleh lembaga penjaminan mutu (LPM) universitas melalui monitoring dan evaluasi sertifikasi dosen. Indikator, instrument, dan parameternya telah ditetapkan baik oleh universitas maupun fakultas.

Peningkatan penilaian dosen dilaksanakan dengan sertifikasi dosen. Dosen yang telah mendapatkan sertifikasi akan terus dievaluasi setiap

tahunya dengan melaporkan progress dosen tersebut selama dua semester. Dalam laporan monev (monitoring dan evaluasi) mencakup pendidkandan pengajaran, penelitian dan pengembangan serta pengabdian masyarakat 18, khususnya melalui BKD *online*.

e. Kepemimpinan Mutu (*Quality Leadership*)

Model kepemimpina yang diterapkan di prodi MP adalah kepemimpinan efektif dengan mengembangkan prinsip koordinasi, sinkronisasi, transparansi, komunikasi terbuka, dan akomodasi. Model kepemimpinan ini dikembangkan dengan dua orientasi yakni tugas dan manusia secara seimbang. Penerapan model ini terbukti mampu mendorong peningkatan fungsi dimensi kepemimpinan yakni *operasional, organisasional dan public*. Dalam dimensi operasional dipastikan seluruh evaluasi aktivitas akademik dan non-akademik berjalan sesuai program yang telah ditetapkan. Instrumen yang memperkuat adalah penerapan SOP SMM ISO 9001:2008. Sisi lain adalah terdapat partisipasi penuh *stakeholder* baik internal maupun eksternal dalam mengelola dan memanfaatkan seluruh sumber daya dan potensi sivitas akademik untuk menghasilkan *output* kinerja sesuai visi, tujuan dan sasaran Prodi MP. Model kepemimpinan *efektif* telah mampu menumbuhkan budaya akademik yang terbuka dan melahirkan informalitas yang menguntungkan

bagi interaksi sivitas akademika sebagai ciri khas kampus. Ketua prodi MP dalam hal ini memberikan keleluasaan bagi para dosen dan mahasiswa sekaligus memfasilitasi upaya-upaya pengembangan tri Dharma PT antara lain melalui seminar, *workshof*, *stadium general*, pelatihan, *survey*, study banding, program penelitian dan pengabdian masyarakat. Sisi penting lain adalah penerapan model kepemimpinan tersebut mampu meningkatkan keterlibatas sivitas akademika dan *stakeholder* lain untuk aktif dalam engambilan kebijakan, penyusunan program, dan penyelesaian masalah yang muncul di prodi MP.

Pada dimensi *organisasional* ,kaprodi MP melakukan komunikasi, koordinasi dan sinkronisasi seluruh program dan aktivitas dengan para pimpinan fakultas dan unit-unit lain terkait.

Struktur organisasi Program studi MP pada dasarnya sama dengan struktur organisaasi studi lain di lingkungan fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.³ struktur dimaksud terdiri atas:

- 1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN dipimpin oleh seorang Dekan yang dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh 3 (tiga) Wakil Dekan, yaitu Wakil dekan I membidangi masalah akademik, wakil Dekan II membidangi Administrasi Umum dan Keuangan, dan Wakil Dekan III membidangi Kemahasiswaan.

- 2) Jurusan/Program Studi MP merupakan pelaksanaan akademik secara hierarki berada di bawah fakultas Ilmu tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- 3) Pimpinan Program studi MP terdiri seorang Ketua Jurusan/Program Studi, Sekretaeis dan seorang Staf.
- 4) Dalam melaksanakan tugas di bidang pembinaan keilmuan dan pengembangan staf, pimpinan program studi MP bertanggung jawab kepada dekan fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN sayarif Hidayatullah Jakarta.
- 5) Dalam bidang administrasi umum dan keuangan serta proses pembelajaran, pimpinan program studi MP bertanggung jawab kepada Dekan Fakultas Ilmu tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Disamping melaksanakan pengelolaan dan penyelenggaraan Program Studi MP, Ketua Program Studi juga melakukan koordinasi, komunikasi dan konsultasi dengan Dekan, Wakil dekan I, II, dan III fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Umtuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, Ketua Jurusan/Prodi dibantu oleh seorang sekretaris jurusan/Sekretaris Jurusan/Program Studi. Berdasarkan SK Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Nomor Un.01/R/HK.005/111/2013 tanggal 7 Oktober 2013 dan berdasarkan surat

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
No.Un.01/F.1/PP.01.1/670/2013, struktur Prodi MP dan kaitanya dengan struktur di fakultas adalah sebagai berikut:

1. Ketua Jurusan/Program Studi MP (Dr.Hasyim Asy'ari, M.Pd.)
2. Sekretaris (Dr. Zahrudin, M.Pd.)
3. Staf Jurusan/Prodi MP (Iffah Zahriyani, S.Pd.I.)

Hal pernting yang dilakukan pimpinan Prodi MP adalah terus berupaya mengembangkan sistem prodi baik secara individual maupun situasional dalam rangka menerjemahkan Fungsi Tri Dharma PT secara total. Dimensi kepemimpinan *public* prodi, prodi telah membangaun kemitraaan antara lain denga kepala sekolah/madrasah, prodi Manajemen Pendidikan UNJ dan Prodi Administrasi Pendidikan UPI, Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), ikatan Sarjana Manajemen/Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) dan aktif sebagai anggota Asosiasi Prodi Manajemen/administrasi Pendidikan Indonesia (APMAPI) yang telah dideklarasikan di UPI Bandung pada tanggal 24 Maret 2014.5 dalam kepemimpinan publik, ketua prodi MP mendorong para dosen untu aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat. Hasil kepemimpinan publik ini antara lain prodi MP menjadi acuan bagi prodi MP lain khususnya di lingkungan PTAI antara lain prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Alaudin Makasar, UIN Maulana

Malik Ibrahim Malang, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, dan Sekolah Tinggi Agama Islam Batusangkar.

f. Perspektif Pengembangan Mutu Program Studi S1 MP FITK

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Perspektif pengembangan mutu di MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menitikberatkan kepada sistem pengelolaan fungsional dan operasional yang mengacu kepada Statuta UIN dan SOP SMM ISO 9001:2008. Selain itu, dosen dan mahasiswa selalu terlibat dalam program studi mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Keterlibatan sivitas akademika khususnya dosen dan mahasiswa dalam pengelolaan program studi diwujudkan melalui forum rapat prodi dengan para dosen dan mahasiswa pada setiap awal dan akhir semester. Penyusunan kebijakan dan perencanaan program didiskusikan dalam rapat kerja fakultas yang dihadiri oleh semua perwakilan Program Studi yang ada di FITK UIN Jakarta.

Secara rinci sistem pengelolaan fungsional dan operasional Prodi MP UIN Jakarta dilakukan melalui 6 tahapan berikut:

Tabel 4.13

Sistem Pengelolaan Fungsional dan Operasional Prodi MP UIN Jakarta

No	Fungsi Manajemen	Agenda	Hasil
1.	<i>Planning</i>	Penusunan Program tahunan/sasaran mutu;	
		Penyusunan jadwal perkuliahan;	
		Penetapan dosen penasehat akademik;	Tersusunnya program kerja prodi secara jelas dan pasti
		Bimbingan skripsi ;	
		Penyusunan proposal kegiatan	
		Penentuan dosen pembimbing skripsi	
		Penjadwalan P2KT	
		Penyusunan jadwal Ujian Proposal Skripsi	
		Penyusunan Renacana Ujian Komprehensif	
		Penyusunan jadwal ujian skripsi	
2.	<i>Organizing</i>	Pengaturan tugas dosen, staf, dan aktivitas;	Terciptanya keteraturan kegiatan
		Pelaksanaan penyusunan jadwal	Kejelasan pembagian tugas

		Pelaksanaan Perkuliahan	
		Pelaksanaan tugas bimbingan akademik dan skripsi	
		Pelaksanaan kegiatan seminar, <i>workshop</i> , pelatihan, <i>refreshment</i> ;	
		Pengabdian masyarakat;	
		Pengaturan kegiatan	
3.	<i>Staffing</i>	Menugaskan sekretaris program studi dan staf administrasi untuk membantu tugas-tugas administrasi yang berkaitan dengan kegiatan akademik (surat menyurat kepada dosen tamu, pakar tamu, administrasi tamu, administrasi penelitian, mencatat kehadiran dosen pembimbing)	Kejelasan penanggung jawab pelaksana tugas
		Usul penambahan jumlah dosen	
		Kaderisasi alumni untuk menjadi dosen prodi	
4.	<i>leading</i>	Memastikan aktivitas program berjalan	

		efektif;	
		Menjelaskan tugas-tugas sekretaris staf untuk melaksanakan tugas administratif akademis, proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat;	
		Ketua prodi MP mengarahkan kegiatan untuk pencapaian tujuan dan visi, misi Prodi MP;	
		Memimpin pertemuan /Rapat;	
		Memimpin sidang/ujian <i>munaqosah</i> ;	
		Mengambil keputusan masalah-masalah organisasional dan personal	
5.	<i>Controlling</i>	Pengawasan pelaksanaan program;	
		Monitoring pelaksanaan perkuliahan;	
		Survei tingkat kepuasan mahasiswa dan evaluasi dosen yang diadakan setiap akhir semester;	

		Monitoring penyelesaian skripsi;	
		Evaluasi kinerja dosen;	
		Bentuk pengawasan perkuliahan dapat berupa bimbingan akademik kepada dosen Pembimbing Akademik (PA);	
		Pengawasan kegiatan mahasiswa	
6.	Pengembangan program	Mempelajari data dan informasi yang tersedia untuk <i>me-review</i> dan mengembangkan program studi	Meningkatnya mutudam jumlah program studi untuk tahun selanjutnya.

Berdasarkan deskripsi fungsi manajemen di atas, dapat diketahui sistem pelaksanaan tata pamong di prodi MP telah berjalan baik sebagaimana dapat dilihat dalam aspek-aspek berikut:

1) Koordinasi

Dalam rangka menyelenggarakan pendidikan, penelitian, pembinaan dosen, dan pengabdian kepada masyarakat, Prodi MP melakukan koordinasi secara efektif dengan unsur pimpinan fakultas, yaitu Dekan Fakultas yang dibantu oleh Wakil dekan Bidang Akademik, Wakil Dekan

Bidang Administrasi, Wakil dekan Bidang Kemahasiswaan, dan para pimpinan lintas prodi.

2) Rencana Pengembangan Program Studi

Untuk memenuhi targetr dan ketercapaian mutu layanan ideal dilakukan pengembangan SDM dan program studi pada lima tahun ke depan. Saat ini, rasio dosen : mahaiswa adalah $347:13=26,69$ (1 dosen : 27 mahasiswa). Untuk tenaga pengajar dalam waktu 5 tahun ke depan diproyeksikan dosen Prodi MP sudah pada posisi 1 banding 20 mahasiswa secara kuantitatif dan secara kualitatif saat ini satu dosen bergelar Profesor dan lima dosen bergelar Doktor. Untuk selanjutnya diharapkan pada tahun 2020 seluruh dosen MP bergelar Doktor, 30% diantaranya sudah menjadi Profesor. Proses penting lain adalah kaderisasi alumni prodi MP untuk menjadi dosen tetap. Posisi ini secara reguler akan dapat menutupi kemungkinan terjadinya stagnansi regenerasi karena pensiun.

3) Kerjasama dan Kemitraan

Sebagai salah atu program studi fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Prodi MP merancang rencana kerjasama dalam rangka pengembangan program studi melalui pelaksanaan praktik profesi Keguruan Terpadu (P2KT) mahasiswa. Kerjasama dilakukan dengan penandatanganan MoU antara FITK denga sekolah, baik di tingkat

menengah pertama maupun atas (SMP/MTs dan SMA/MA), ataupun dengan sekolah menengah kejuruan (SMK), negeri maupun swasta di wilayah Ciputat dan sekitarnya. Misalnya, MAN 4 Jakarta, MTsN 2 Pamulang, MTs dan MA Pembangunan UIN Jakarta, Prodi Manajemn Pendidikan UNJ dan Prodi Administrasi Pendidikan UPI.

3. Program Studi S1 MPI FTK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

a. Visi, Misi, dan Tujuan Program Studi S1 MPI FTK UIN Sunan Kalijagan Yogyakarta

Visi Program Studi SI MPI FTTK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta adalah “Unggul dan terkemuka dalam menghasilkan pendidik/ tenaga kependidikan yang professional dan islami”. Visi tersebut diturunkan menjadi beberapa misi, yaitu:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dalam bidang ilmu manajemen pendidikan Islam secara professional.
- 2) Melakukan penelitian dalam rangka mengembangkan ilmu manajemen pendidikan Islam
- 3) Mengembangkan pengabdian pada masyarakat dalam bidang manajemen pendidikan Islam
- 4) Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk menyiapkan pendidik/ tenaga kependidikan bidang Manajemen Pendidikan Islam

- 5) Membangun kepercayaan masyarakat terhadap lulusan dengan meningkatkan kualitas SDM dan pelayanan.

Setelah penyusunan misi seperti di atas, di susun tujuan untuk mencapai misi tersebut, yaitu :

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran untuk menghasilkan pendidik/tenaga kependidikan yang professional dan Islami.
- 2) Melaksanakan penelitian dalam bidang ilmu manajemen pendidikan Islam.
- 3) Melaksanakan pengabdian pada masyarakat dalam bidang manajemen pendidikan Islam.
- 4) Menjalin kerjasama strategis dan sinergis dalam pengembangan dan penerapan ilmu manajemen pendidikan Islam.
- 5) Menyelenggarakan pelayanan dan peningkatan kualitas SDM pendidik/tenaga kependidikan.

b. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu

UIN Sunan Kalijaga memiliki LPM (Lembaga Penjaminan Mutu) yang melakukan control mutu internal/*Controlling internal* dilakukan setiap semester oleh Tim Audit Mutu Internal – Lembaga Penjaminan Mutu (AMI-LPM)UIN Sunan Kalijaga, *Quality Control* dilakukan pula

oleh tim Audit Mutu Eksternal (AME) yaitu Badan Akreditasi Nasional – Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan Lembaga Internasional ISO 9001-2008 oleh TUV- Rheinland Jerman (Dok LPJ Dekan 2014).

c. Strategi Pencapaian Mutu Program Studi S1 MP FTK UIN Sunan Kalijagan Yogyakarta

Adapun strategi pencapaian mutu Prodi MPI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga adalah (Sumber Dok :LPJ Dekan Tahun 2014):

- 1) Karya penelitian tentang integrasi-interkoneksi studi keislaman dan keilmuan minimal 70 % tahun 2016.
- 2) Karya ilmiah staf edukatif yang dipublikasikan internasional minimal Sembilan buah tahun 2016.
- 3) Lulusan berkarya di masyarakat sesuai bidang keahlian dalam tahun pertama minimal 70% tahun 2016.
- 4) Jumlah lulusan tepat waktu studi 8 semester minimal 80% tahun 2016.
- 5) Indeks kinerja dosen $\geq 3,0$ minimal 95 % tahun 2016.
- 6) Lulusan mampu berkomunikasi global dengan TOEC score minimal 400 minimal 80% dan IKLA score minimal 400 minimal 80% tahun 2016.

- 7) Lulusan mampu aplikasi teknologi informasi dengan menunjukkan sertifikat minimal nilai “B” minimal 90% tahun 2016.
- 8) Program Studi Jurusan dengan akreditasi A minimal 80 % tahun 2016.

Adapun pentahapan pencapaian sasaran mutu Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan di atas adalah sebagai berikut:

Table 4.14

Pencapaian sasaran mutu MPI FTTK UIN Kalijaga Yogyakarta

NO	SASARAN MUTU BARU	TAHUN 2013	TAHUN 2014	TAHUN 2015	TAHUN 2016
1	Karya penelitian tentang integrasi-interkoneksi studi keislaman dan keilmuan minimal 70% tahun 2016	50%	55%	65%	70%
2	karya ilmiah staf edukatif yang dipublikasikan internasional minimal sembilan buah tahun 2016	3	5	7	9
3	Lulusan berkarya di masyarakat sesuai bidang keahlian dalam tahun pertama minimal 70% tahun 2016	40%	50%	60%	70%
4	Jumlah lulusan tepat waktu studi 8 semester minimal 80% tahun 2016	50%	60%	70%	80%

5	Indeks kinerja dosen \geq 3,0 minimal 95 % tahun 2016	90%	92%	93%	95%
6	Lulusan mampu berkomunikasi global dengan TOEC score minimal 400 minimal 80% dan IKLA score minimal 400 minimal 80% tahun 2016	50%	60%	70%	80%
7	Lulusan mampu aplikasi teknologi informasi dengan menunjukkan sertifikat minimal nilai "B" minimal 90% tahun 2016	60%	70%	80%	90%
8	Program Studi Jurusan dengan akreditasi A minimal 80 % tahun 2016	30%	40%	50%	80%

d. *Capacity Building* Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Bermutu

Prodi merancang beberapa kegiatan yang bersumberkan dana BLU atau APBN untuk mengembangkan dosen dan mahasiswa. Contoh beberapa kegiatan pengembangan dosen; pelatihan e-learning, pelatihan metodologi penelitian, dll. contoh kegiatan pengembangan mahasiswa: training for trainer, kuliah umum, pelatihan e-learning bagi mahasiswa, dan seterusnya.

Prodi memberikan peluang bagi dosen untuk mengembangkan potensi dan mendorong para dosen dan para mahasiswa untuk peningkatan

karya ilmiah, dst. Sedangkan pengembangan karyawan biasanya dilakukan oleh wakil dekan 2 dengan memberikan beberapa pelatihan, outbond, dst.

Table 4.15

Daftar Nama Dosen Tetap Prodi MPI UIN Yogyakarta

NO	NAMA	NIP	GOL	JABATAN	MATA KULIAH KEAHLIAN
1	Prof. Dr. H.Abdul Munir,S.U.	194611131966061001	IV e	Guru Besar	Filsafat Pendidikan Islam
2	Prof. Dr. Abd. Rachman Assegaf	196403121995031001	IV c	Guru Besar	Ilmu Pendidikan
3	Dr. Ahmad Arifin, M.Ag	196611211992031002	IV b	Lektor Kepala	Ushul Fiqh
4	Dr.Hj. Juwariyah, M.Ag	195205261992032001	IV a	Lektor Kepala	Bahasa Arab
5	Drs.H. Mangun Budiyo, M.Si	195512191985031001	IV a	Lektor Kepala	Pendidikan Islam
6	Dr. Subiyantoro. M.Ag	195904101985031005	IV a	Lektor	Sosiologi Pendidikan
7	Dr. Na'imah, M. Hum	196104241990032002	IV a	Lektor.	Bahasa Inggris
8	Dra. Hj. Wiji Hidyati, M.Ag	196505251991032005	III d	Lektor	Ilmu Tauhid
9	Drs Edy Yusuf Nur SS, MM, M.Si	196712261992031001	III d	Lector	Tasawuf
10	Drs. H. M. Jamroh, M.Si	195604121985031007	III d	Lektor	Desain Pembelajaran
11	Sibawaihi, M.Ag. MA	197504192005011001	III d	Lektor	filsafat Ilmu
12	Dra. Hj. Nurrohmah, M.Ag	195508231983032002	III c	Lektor	Ilmu Pendidikan
13	Muh. Agus Nuryatno, MA, Ph.D (almarhum)	197002101997031003	III c	Lektor	Filsafat Pendidikan

14	Rinduan Zain, MA,MA	197004071997031001	III c	Lektor	Filsafat Pendidikan
15	Drs. Misbah Ulmunir, M.Si	195501061993031001	III c	Asisten Ahli	Manajemen Pendidikan
16	Muhammad Qowim, M.Ag	197908192006041002	III b	Asisten Ahli	Manajemen Pendidikan
17	Dr. Imam Machali, S.Pd.I, M.Pd	197910112009121005	III c	Lektor	Manajemen Pendidikan Islam
18	Zainal Arifin, S.Pd.I, M.Si	198003242009121002	III c	Lektor	Administrasi Pendidikan

Kinerja Karyawan diukur oleh Kabag TU yang meliputi Tupoksi mereka. Apalagi sekarang sudah ada SKP yang dijadikan indikator kinerja karyawan, yang arahnya untuk pemberian Tukin (Tunjangan Kinerja).

e. Kepemimpinan Mutu (*Quality Leadership*)

Prinsip TQM diterapkan di Prodi MPI dan ditunjang dengan sasaran mutu yang dibuat oleh rodi atau jurusan di fakultas masing-masing. Kepemimpinan mutu dimulai dengan menyusun renana dengan merumuskan visi, misi,dan sasaran Prodi SI MPI. Implementasi Manajemen mutu dilaksanakan berdasarkan sasaran mutu yang sudah dirumuskan.

Evaluasi mutu dilakukan oleh LPM dengan audit mutu interal (AMI). Sedangkan untuk audit mutu eksternal (AME) dilakukan oleh badan akreditasi nasional- perguruan tinggi (BAN-PT) dan lembaga

internasional ISO 9001: 2008 oleh TUV-Rheinland Jerman (Doc. LPJ Dekan 2014). Perbaikan dilakukan ketika ditemukan dalam AMI atau AME yang dilakukan oleh LPN atau TUV-Rheinland Jerman.

Kepemimpinan mutu juga dapat dilihat dari hubungan dengan masyarakat. Prodi MPI selalu menjalin hubungan baik dengan masyarakat, khususnya masyarakat madrasah dan instansi kementerian agama yang dijadikan Praktik Latihan Profesi (PLP). Tahun ini, prodi MPI telah melakukan PLP-KKN integrative perdana mahasiswa tersebar ke beberapa madrasah dan instansi kemenag di wilayah D.I.Y. Tahun depan, prodi MPI mencoba menjalin hubungan dengan instansi wilayah Jawa Tengah yang meliputi Pusdiklat Kemenag Semarang, Kemenag Kab, Klaten Magelang, dan Kab. Purwarejo.

f. Perspektif Pengembangan Mutu Program Studi S1 MP FITK UIN Sunan Kalijagan Yogyakarta

Untuk mengetahui pengembangan mutu prodi, terlebih dahulu diukur ketercapaian visi, misi dan tujuan. Penyebaran atau sosialisasi visi, misi dan tujuan fakultas ilmu Tarbiyah dan keguruan ditempuh melalui berbagai media baik tulisan maupun verbal. Dalam bentuk tulisan antara lain berupa penerbitan Buku Panduan Akademik Fakultas Ilmu Tarbiyah

dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, leaflet, kalender, banner dan website.

Sosialisasi secara verbal dilakukan melalui berbagai forum seperti rapat koordinasi fakultas, workshop, kuliah umum, dan seminar. Sosialisasi kepada dosen disampaikan langsung oleh pimpinan fakultas melalui berbagai forum seperti rapat koordinasi fakultas(RKF), workshop lokakarya, kuliah umum dan seminar. Sosialisasi kepada tenaga kependidikan dilakukan melalui rapat koordinasi secara rutin, baik melalui pimpinan fakultas, kepala bagian tata usaha dan para kepala sub Bagian pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.

Adapun sosialisasi kepada mahasiswa dilakukan sejak proses penerimaan mahasiswa baru melalui penerbitan buku Panduan Penerimaan Mahasiswa baru. Sosialisasi ini dilanjutkan dengan penyelenggaraan orientasi pengenalan akademik dan kemahasiswaan (OPAK) bagi seluruh mahasiswa baru dari semua jurusan dan penerbitan buku panduan OPAK, sosialisasi pembelajaran d perguruan tinggi (SOSPEN) yang diorganisir bersama antar fakultas, penerbitan buku panduan akademik bagi mahasiswa semua angkatan, melalui pengabdian kepada masyarakat, penerbitan kalender akademik, dan pembekalan bagi calon wisudawan-wisudawati (dok.LPJ Dekan). Cara mengukur ketercapaian visi, misi, dan tujuan dengan melihat ketercapaian sasaran mutu yang sudah dirumuskan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan dilakukan atas temuan hasil penelitian. Maksud dan tujuan dilakukannya pengkajian ini adalah untuk mendapatkan makna yang substansif dari hasil penelitian yang telah berlangsung sehingga dapat disajikan sebuah kesimpulan dari hasil penelitian ini. Bagian pembahasan ini juga mendiskusikan temuan hasil-hasil penelitian dengan tinjauan teori sebagai landasan acuan penelitian yang telah dibahas sebelumnya.

Pada pembahasan ini seluruh hasil temuan penelitian dikaji melalui pemahaman yang komprehensif dengan membangun hubungan antara hasil penelitian di lapangan dengan kesesuaian konsep dan teori-teori mutu dan keefektifan Prodi Tujuan pengkajian adalah untuk dapat memahami karakteristik permasalahan yang muncul pada permasalahan yang telah diteliti.

1. Visi, Misi, Tujuan dan Indikator Prodi bermutu pada Tiga Prodi MPI

Visi harus menunjukkan cita-cita, harapan, tujuan besar yang bersifat general. Prodi MPI memiliki visi jauh ke depan yang menunjukkan cita-cita di masa yang akan mendatang. Visi Prodi MPI menitikberatkan kepada pencapaian Prodi berstandar Internasional dengan menerapkan ISO 9001:2008. Hal ini diturunkan kepada misi perubahan

kultur Prodi dengan mengedepankan karakter mahasiswa. Tujuan Prodi MPI menitikberatkan kepada kelengkapan administrasi pembelajaran berstandar Internasional dengan ISO 9001:2008 sebagai tujuan pencapaian utama. Mutu bersumber kepada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) dengan fokus utama SDM (Dosen dan tenaga kependidikan) karena jika dilihat dari bidang yang lain, sudah dilaksanakan dengan baik. Misi disusun dengan menguraikan karakter yang akan menjadi menjadi brand di Prodi dengan penguatan intern yang kental dengan bidang manajemen pendidikan islam.

Visi adalah kondisi ideal yang akan dicapai di masa depan. Kondisinya bukan mimpi dan pernyataannya bukan sekedar hayalan, tetapi akan diwujudkan melalui program-program yang jelas dengan misi dan tujuan yang disusun sejalan dengan visi. Mengikuti anjuran Andrew (2003:1000), "*A vision become tangible as a mission statement*". Jadi berikut visi menjadi terukur sebagai pernyataan misi, dengan demikian jelas suatu misi adalah aksi atau perwujudan dari visi. Dalam implementasinya misi Prodi MPI tersebut, memiliki tujuan dasar(*fundamental purpose*) yang unik dan filosofis dasar yang menentukan *strategic posture* sebagai institution mission Pearce dan Robinson (2007:55). Ruang lingkup operasional lembaga dalam mencapai *development Product*. Dengan demikian misi prosi memiliki rumusan

umum yang sangat luas dan bersifat *enduring* terhadap keinginan yang akan dicapai Prodi MPI tersebut. Indikator Prodi bermutu diambil dari standar nasional pendidikan tinggi berdasarkan PP No.19 Tahun 2005 dan Permendigbud 49 tahun 2014.

Setelah misi ditentukan, Prodi MPI menurunkannya menjadi tujuan yang bersifat operasional sebagai landasan praktis dalam pengelolaan Prodi. Tujuan yang diterapkan Prodi MPI mengacu kepada misi sesuai dengan pendapat Quigley (1993:6) bahwa tujuan merupakan bagian dari misi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi.

Tabel 4.16
Hasil Analisa Visi, Misi, dan Tujuan Pada Tiga Prodi

Prodi MPI FTK UIN Bandung	Prodi MP FTK UIN Jakarta	Prodi MPI UIN Yogyakarta
a. Memfokuskan visi kepada Prodi berstandar internasional	a. Memfokuskan visi ke arah kearifan lokal	Memfokuskan pada profesionalisasi pendidik dan tenaga kependidikan
b. Memfokuskan kepada pengembangan kearifan lokal budaya daerah	b. Mengintegrasikan keilmuan, keislaman dan keindonesiaan	
c. Memfokuskan kepada pengembangan karakter mahasiswa dengan Islam sebagai landasan utama	c. Memfokuskan kerjasama untuk menjalin kemitraan pendidikan	

2. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu pada Tiga Program Studi

MPI

Penentuan kebijakan terhadap pendidikan yang diterapkan pada Prodi MPI sehingga menjadikan Prodi bermutu didasarkan pada pendapat Mintzberg (dalam scott and Davis) (2000:319), kebijakan merujuk pada: (a) rencana-cara bertindak yang sengaja ditetapkan (b) permainan-maneuver yang dimaksudkan untuk menyesatkan orang lain: (c) pola-kumpulan tindakan yang konsisten, apakah bertujuan atau tidak: (d) posisi- lokasi yang menunjuk bidang tindakan: dan (e) perspektif- cara memandang dunia. Selain itu Lasswell dan Kaplan (Mullins,2005:71) yang menjelaskan kebijakan sebagai sesuatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktik-praktik yang terarah (*a projected program of goal, value and practices*). Dengan demikian kebijakan Prodi MPI Untuk peningkatan mutu menjadi sangat esensial bagi prodi MPI yang ingin maju. Kebijakan Prodi MPI berhubungan dengan kebijakan terhadap komitmen pada kualitas, perbaikan kualitas, sumber-sumber kualitas, berkaitan dengan fungsi manajemen, pelaksanaan secara berkualitas, dan pelayanan umum yang memuaskan masyarakat.

Kebijakan yang diterapkan Prodi MPI mempertimbangkan partisipasi masyarakat, mengembangkan kearifan lokal, mengembangkan

lingkungan yang sadar budaya, menerapkan ICT dalam pembelajaran dan melaksanakan supervisi, mentoring, dan evaluasi. Kebijakan tersebut sebagaimana dikemukakan Jeknis (1978) bahwa kebijakan merupakan serangkaian keputusan yang saling terkait.

Kualitas yang diharapkan pelanggan (orangtua/masyarakat) bahwa mahasiswa lulusan dari perguruan tinggi mempunyai pengetahuan yang bertambah, sikap ahlakul karimah dan mempunyai kemampuan untuk menciptakan sesuatu. Aspek pengetahuan pada Prodi MPI diajarkan sesuai dengan kurikulum melalui pembiasaan sehari-hari di kampus dengan menaati tata tertib mahasiswa. Kemampuan didapatkan mahasiswa melalui pembinaan mahasiswa dalam wadah Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) dan ekstrakurikuler yang diselenggarakan Prodi.

Perbaikan terhadap kualitas dilakukan setelah hasil evaluasi berupa perlombaan sejauh mana keberhasilan dan proses pembinaan yang dilakukan Prodi terhadap mahasiswa. Perbaikan kualitas dilakukan secara terus menerus sampai semua kualitas dapat dipenuhi.

Kualitas yang dimaksud Prodi dapat dilaksanakan manakala Prodi menerapkan sistem manajemen yang baik yang lebih dikenal dengan Manajemen Mutu yang menurut Candoli (dalam Mutohar, 2013:124) bahwa manajemen mutu berbasis institusional digunakan sebagai alat

menekan Prodi mengambil tanggung jawab yang terjadi terhadap peserta didiknya.

Tanggung jawab yang dimaksud Candoli, diarahkan kepada perumusan kebijakans esuai tingkat kebutuhan masyarakat, sehingga terjadi perubahan pola manajemen terhadap Prodi. Kebijakan tersebut harus mendukung terhadap tujuan yang ditetapkan sehingga diturunkan kepada konsep pembinaan. Proses pembinaan di Prodi MPI dengan menerapkan konsep bahasa inggris sebagai bahasa sehari-hari sehingga peserta didik terbiasa menggunakan bahasa inggris dalam aktivitasnya, selain itu pembinaan lain yang dilakukan oleh kampus dengan membawa langsung peserta didiknya belajar pada sumbernya seperti pabrik dan pasar. Prodi MPI lebih mengarahkan proses pembinaan peserta didik kepada pengembangan budaya dan lingkungan dengan menciptakan suasana belajar yang kondusif dan Islami, serta membudayakan akhlakul karimah in action yang merupakan manifestasi dari pembelajaran yang bermakna. Salah satu cara yang dilakukan Prodi MPI dengan menjaga lingkungan tetap dikembangkan pendidikan berbasis global dan menitikberatkan kepada penguasaan bahasa internasional berupa praktik berbicara bahasa Arab dalam percakapan sehari-hari.

Dengan merujuk pada teori mutu dikatakan bahwa mutu Program Studi dilihat dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian mutu. Dalam

perencanaan mutu menurut Sallis (2012:215) harus dapat menjawab pertanyaan berkaitan dengan mutu. Implementasi mutu menjadi ukurannya, menurut Daft (2003:285), implementasi merupakan “ *the step in the decision-making process that involves using managerial, administrative, and persuasive abilities to translate the chosen alternative into action*”. Dengan adanya implementasi berarti sudah dilakukan perencanaan mutu yang baik yang berproses secara konsisten. Sharriz, Ruseli dan Boriek (2007:55) mendefinisikan implementasi sebagai berikut:

“the process of painting a goverment program into effect, it is the otal process of translating a legal mandate, whether an axecutive order oran enacted statute, into appropriate program directives and stuctures that provide services or create goods”.

Prodi MPI yang menjadi objek peneliian mempunyai visi dan misi yang jelas sehingga dapat mengarahkan peserta didik menjadi mahasiswa yang unggul dan berakhlak mulia sesuai dengan tujuan masing-masing institusional. (Sagala,2006), menemukan bahwa kebijakan tidak hanya mengatur sistem operasi secara internal, tetap juga menyajikan pengaturan yang berhubungan dengan fungsi secara definitif diantar sistem. Lebih lanjut Sagala (2006) menjelaskan bahwa kebijakan publik dan kebijaksanaan untuk pendidikan berkaitan dengan fungsi-fungsi esensi instansi pendidikan khususnya satuan pendidikan pada semua jenjang dan

jenis pendidikan yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran. Persoalan pendidikan bukan saja secara internal tetapi juga eksternal.

Konsep pelanggan/kolega dalam hal ini orangtua menjadi sorotan utama dalam mutu Prodi, karena berkembangnya Prodi beberapa faktor diantaranya adalah Kolage, karena melalui kolage program bisa menentukan program sesuai harapan kolage, serta sebagai subjek evaluasi kegiatan Prodi MPI.

Pendidikan sebagai lembaga formal harus mencari strategi yang tepat sehingga dapat digunakan sebagai teori manajemen di kampus dengan cara analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunitis, dan Threats). Berbicara kekuatan, masing-masing program studi memiliki kekuatan yang menjadi daya jual prodi. Dua pilar prodi bermutu adalah fokus pada pelanggan dan keterlibatan sosial. Prodi yang diteliti memiliki dukungan dari orangtua dan masyarakat sekitar serta melibatkan orangtua sebagai bahan Follow up kegiatan pembelajaran di kampus. Masyarakat diikutsertakan sebagai subjek pembelajaran dan mitra kampus dalam mengelola lingkungan sebagai bahan belajar.

Selain kekuatan, Prodi MPI memiliki kekurangan yaitu belum bisa melaksanakan perbaikan berkelanjutan. Prodi memilih untuk memberi yang baru dari pada harus memperbaiki yang masih bisa dipakai. Berdasarkan analisis terhadap observasi yang dilakukan peneliti

ditemukan bahwa dalam standar penilaian, belum dapat dipenuhi secara maksimal. Prodi memfokuskan pembangunan terhadap sarana prasarana prodi yang terus meningkat. Sedangkan penelitian terhadap pembelajaran belum dapat dilakukan secara penuh oleh semua stakeholder. Peluang di masa mendatang yang menjadi acuan program Prodi adalah menjadi Prodi bertaraf internasional, dan hal yang menjadi acuan Prodi adalah adanya saingan pada tingkat yang sama di satu lingkungan dan ancaman tidak terselenggara dengan baik.

Fungsi Program studi secara umum berkaitan dengan mutu Prodi efektif adalah melaksanakan pendidikan anak dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Salah satu kesuksesan Prodi dalam mengelola pembelajaran adalah kualifikasi S-2 bagi semua dosen. Secara keseluruhan 100% dosen sudah memenuhi kualifikasi S-2, namun untuk pengembangan pembelajaran, Prodi mengadakan beasiswa bagi Dosen brprestasi untuk melanjutkan kuliah kepada jenjang S-3 sehingga pendidikan yang berlangsung di Prodi menjadi semakin bermakna.

Landasan utama pendidikan adalah UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan Tinggi sebagai landasan mutu Prodi. Semua aspek berperan sesuai fungsinya masing-masing sehingga Prodi berada dalam sistem yang sistematis.

Tabel 4.17

Hasil analisis kebijakan strategi peningkatan mutu pada tiga Prodi MPI

Prodi MPI FTK UIN Bandung	Prodi MP FITK UIN Jakarta	Prodi MPI UIN Yogyakarta
a. Merancang kebijakan untuk menjadi Prodi berstandarnasional b. Mengembangkan kebijakan dengan lingkungan sadar budaya dan mengembangkan potensi daerah	a. Sentralisasi peningkatan mutu di Lembaga Penjamin Mutu (LPM) b. Mengadakan evaluasi kinerja dan akademik c. Peningkatan mutu mengacu kepada SMM ISO 9001:2008 dan <i>Internasional Workshop Agreement for Education Institution (IWA) 2:2007</i>	a. Mengadakan controlling internal yang berkelanjutan b. Fokus pada quality control oleh AME dan lembaga ISO 9001:2008 dan TUV-Rheinland Jerman

3. Strategi Pencapaian Mutu pada Tiga Prodi Bermutu

Aspek perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian inovatif merupakan rumusan strategik dalam pembelajaran menurut Akdon (2013) merupakan bagian dari manajemen strategik tingkat kelas. Dosen adalah ujung tombak pelaksanaan pendidikan di kampus. Seorang Dosen yang baik harus senantiasa menyiapkan dan mencari upaya agar mahasiswanya berkembang secara optimal.

Perencanaan yang dilakukan Prodi MPI dalam rangka peningkatan pembelajaran adalah pada awal semester pemenuhan administrasi pembelajaran (Silabus dan SAP), selain itu dibuat ula rumusan indikator sikap dan aktivitas mahasiswa selama di kampus. Setelah tahap perencanaan, tahap berikutnya adalah tahap pelaksanaan yang merupakan implementasi perencanaan yang telah dibuat. Pada tahap supervisi, mentoring, dan evaluasi dilakukan terhadap seluruh komponen pembelajaran dosen dengan indikator penilaian yang ditetapkan tim supervisi.

Menurut Fetty Ernawati dan Djam'an Satori (2012,:23) untuk mencapai mutu dapat dilakukan dengan strategik berikut:

- 1) Kepemimpinan, selalui melibatkan seluruh stakeholder
- 2) Relevancy dalam keilmuan yang seimbang
- 3) Academic Atmosfer yang diciptakan dengan mengaktifkan mahasiswa dalam forum diskusi
- 4) Berkelanjutan dalam program
- 5) Efisiensi, efektivitas da produktivitas

Pencapaian mutu bisa sukses jika difasilitasi oleh penerapan manajemen mutu yang memadai. Istilah manajemen mutu memiliki beragam pengertian, semua terkait dengan aspek penilaian, desain, mplementasi, evaluasi, dan upaya peningkatan mutu sistem instutusi

secara terus menerus. Termasuk dalam hal ini yang berkembang terakhir adalah penerapan prinsip manajemen modern yakni transparansi, akuntabilitas dan layanan yang baik, komitmen self-improvement dan reflexivity (Hoecht 2006:542, 546) Internasional institute of Educational Planning (HIEP) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki rencana stratejik dapat menyiapkan perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan perkembangan yang sangat cepat dalam era informasi dan globalisasi. Simerson (2011:18) menyatakan bahwa sebuah organisasi perlu menginvestasikan waktu dan energi untuk menyusun (memformulasikan) rencana stratejik agar rencana stratejik yang dihasilkan merupakan rencana stratejik yang berkualitas.

Tabel 4.18

Hasil analisis strategi pencapaian mutu pada tiga Prodi MPI

Prodi MPI FTK UIN Bandung	Prodi MP FITK UIN Jakarta	Prodi MPI FITK UIN Yogyakarta
a. Melengkapi administrasi pembelajaran dan dikembangkan menjadi ranah internasional	a. Restrukturisasi kurikulum Prodi MP b. Mewujudkan kinerja peualiahan secara optimal melalui pendekatan student centered learning melalui tugas tugas c. Meningkatkan mutu dosen dengan berbagai	a. Menembangkan karya tulis ilmiah berskala internasional b. Menghasilkan lulusan yang mampu berkomunikasi global dengan TIK sebagai dasar utama.

	kegiatan d. Meningkatkan kualitas layanan akademik e. Membina prodi yang berorientasi kepana penelitian dan pengembangan ilmu f. Menjalin kemitraan dengan organisasi pendidikan dan nonpendidikan	
--	---	--

4. *Capacity Building* Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu pada tiga Prodi

Departemen Of Education (1990) mengemukakan karakteristik SDM pada lembaga bermutu yaitu memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua mahasiswa, memiliki staf yang memiliki wawasan manajemen, menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf, dan menjamin kesejahteraan staf mahasiswa.

Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani semua mahasiswa merupakan hasil dari pelayanan SDM berkualitas. Setelah SDM diuji dan diterima sebagai personel Prodi, SDM ditempatkan sesuai dengan profesinya masing-masing sehingga dapat

melayani keperluan semua mahasiswa dengan baik. Program Studi MPI sudah dapat menerapkan SDM sesuai dengan profesionalisme masing-masing dan sesuai dengan pendapat Brown (2001:25) bahwa *capacity Building* sebagai proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, organisasi, atau sistem untuk mencapai tujuan.

Staf yang memiliki wawasan manajemen diupayakan melalui pembinaan terhadap staf yang kompeten melalui seminar, workshop, atau pelatihan sesuai bidangnya. Misalnya dosen mendapatkan pelatihan manajemen berbasis kelas, sedangkan staf yang di kantor mendapatkan pelatihan administrasi, kurikulum, pengelolaan EMIS dan PDPT.

Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua dosen dilakukan dengan cara mengirimkan dosen untuk mengikuti perlombaan. Selain itu, pengembangan profesi bisa dilakkan dengan mengikutsertakan dosen pada acara workshop, symposium, seminar, atau acara yang diselenggarakan oleh pihak terkait, misalnya Team Teaching. Sedangkan untuk staf, Prodi bisa mengirimkan untuk mengikuti pelatihan administrasi.

Menjamin kesejahteraan staf dan mahasiswa bisa dilakukan dengan berbagai cara. Untuk dosen bisa dilakukan dengan memberikan upah tambahan sebagai prestasi, memilih dosen yang menjadi teladan setiap bulanya, atau memberikan kompensasi sebagai dosen brprestasi.

Kesejahteraan mahasiswa selama berada di kampus. Program studi harus memfasilitasi siswa agar nyaman dan aman ketika berada di kampus, sehingga pembelajaran yang dilaksanakan yang dilaksanakan menjadi lebih bermakna bagi mahasiswa.

Hal penting lain dalam pengelolaan SDM yaitu saling memiliki dan saling mengingatkan, terkadang SDM yang ada kurang memiliki rasa saling mengingatkan antar personel, seharusnya antar personel kampus memberikan motivasi dan semangat kerja sehingga terjalin iklim kerja yang harmonis dan kondusif.

Program studi bermutu atau kampus efektif salah satunya ditunjang oleh tenaga pendidik dan kependidikan, karena yang secara langsung yang berhadapan langsung dengan mahasiswa adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Oleh karena itu sudah sepantasnya tenaga pendidik dan kependidikan yang berprestasi diberikan reward sebagai prestasi atas jerih payahnya mengembangkan kampus menjadi lebih maju.

Program studi MPI FTK Bandung mendorong dosen yang S2 untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3, dalam penggunaan media pembelajaran diberikan workshop dan pelatihan, untuk meningkatkan wawasan akademik dan profesi dosen diadakan seminar. Prodi MPI juga berupaya meningkatkan frekuensi team teaching, mempertimbangkan kelayakan pendidikan bagi tugas mata kuliah yang diampu,

dan menggunakan strategi pembelajaran yang tepat sesuai karakteristik mata kuliah yang diampu.

Untuk meningkatkan profesi dosen dan tenaga kependidikan, prodi MPI juga melakukan program mengikutsertakan dosen dan staf dalam kegiatan penataran, diklat, dan workshop serta menerapkan hasilnya dalam kegiatan pembelajaran secara tepat. Selain itu untuk tenaga kependidikan melengkapi perangkat administrasi, meningkatkan pelaksanaan disiplin dalam melaksanakan tugas kependidikan. berbagai kegiatan di atas dilaksanakan untuk mengembangkan dosen dan tenaga kependidikan sehingga mendukung terhadap pelaksanaan prodi secara efektif. Kegiatan tersebut seperti yang diamanatkan World Bank (Soeprapto, 2010) bahwa perhatian *capacity Building* pada pengembangan SDM yaitu *training* atau pelatihan sebagai proses motivasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

Keberhasilan program pengembangan SDM ditentukan oleh banyak faktor. Menurut Mondy dan Noe (1991), ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia, yaitu (1) dukungan manajemen puncak, (2) komitmen para spesialis dan generalis dalam pengolahan sumber daya manusia, (3) perkembangan teknologi, (4) kompleksitas organisasi, (5) pengetahuan tentang ilmu-ilmu perilaku,

(6) prinsip-prinsip belajar, dan (7) unjuk kerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Tabel 4.19

Hasil Analisis *capacity building* pendidik dan tenaga kependidikan

Prodi MPI FTK UIN Bandung	Prodi MP FITK UIN Jakarta	Prodi MPI FITK UIN Yogyakarta
Prodi MPI mengembangkan pembinaan terhadap dosen dan tenaga kependidikan	a. mengembangkan pembinaan kompetensi profesional, personal, sosial, akademik, dan paedagogis b. menciptakan suasana belajar kondusif c. memonitoring dan mengevaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan	Memfokuskan pada pengembangan dosen dan mahasiswa

5. Kepemimpinan Mutu (*Quality Leadership*)

Deming dan Juran mengemukakan bahwa mutu terletak pada manajemen dan keputusan manajemen yang semuanya tidak lepas dari peran kepemimpinan dalam mutu (*quality Leadership*). Masalah-masalah mutu dalam sebuah lembaga bersumber dari hasil proses yang kurang baik dan tidak dikelola dengan baik. Lebih lanjut Peter dan Austin mengemukakan bahwa menentukan mutu pada sebuah lembaga adalah kepemimpinan mutu (*Quality Leadership*). dengan demikian maka semakin penting peran kepemimpinan dalam rangka transformasi mutu, dan disusunlah format kepemimpinan mutu dalam perspektif manajemen

yaitu *visioner, quality personal essential, quality commitment, sense of belonging*, dan *costumer oriented*.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan ketua jurusan/prodi MPI, ketua jurusan/Prodi MPI mempunyai visi jauh ke depan atau disebut” impian” untuk mencapai tujuan yang ditergetkan oleh proogram studi. Selain itu ketua jurusan/prodi mengkomunikasikan visinya kepada seluruh stakeholder Prodi sehingga terjalin komunikasi yan intern antara prodi, dosen, dan stake holder.J.V.Quigley menyatakan bahwa daya kekuatan pemimpin adalah kemampuan (kapasitas) untuk menerjemahkan suatu visi dan nilai-nilai yang mendukung ke dalam kenyataan dan melangsungkanya

Quality Personal essential sebagaimana diungkaokan oleh Ki Hajar Dewantara yaitu *ing ngarso sung tulodho* (di depan menjadi contoh atau panutan), *ing madya mangun karso* (di tengah berbuat keseimbangan), dan *tut wuri handayani* (di belakang membuat dorongan). Sebagai pemimpin lembaga, ketua jurusan/Prodi harus dapat memberi panutan kepada seluruh stafnya seperti halnya yang dilakukan pada prodi MPI FTK UIN Bandung yang menjadi objek penelitian. Ketua jurusan /prodi selalu memberikan teladan yang baik, hubunganya dengan kepemimpinan mutu setiap terjadi kesalahan, langsung memberikan semangat dan solusi terhadap permasalahan yang ada.

Selain membrkan teladan yang baik, ketua jurusan/prodi harus bisa menyeimbangkan dosen dan tenaga kependidikan, menghindari konflik antar dosen dan tenaga kependidikan. Ketua juruasn/prodi selalu mengingatkan stafnya untuk mau berbuat bersama-sama sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Hal ini dapat dilihat dari kerjasama untuk dijalin ketika ada dana yang masuk untuk dosen dibagi rata secara adil.

Ketua jurusan/prodi juga harus mendorong dosen dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas profesi. Dalam hal ini, ketua jurusan/prodi mengikutsertakan tenaga pendidik dan kependidikan penataran, diklat, MGMP, melengkapi administrasi, pelatihan administrasi, dan menularkan hasilnya keppada SDM yang lain.

Kepemimpinan mutu dilaksanakan oleh ketua jurusan/prodi dengan tanggungjawabnya masing-masing Format kepemimpinan mutu yang dilaksanakan pada prodi MPI terdiri atas harian, minguan, dan bulanan, serta setiap semester sebagai bahan evaluasi mentoring.

Prodi MPI FTK UIN membuat rincian tugas ketua Jurusan sebagai pemimpin utama pada tingkat prodi. Selain itu memotivasi kerja keras terus ditekankan oleh ketua jurusan /prodi kepada seluruh staf sehingga etos kerja staf terus meningkat dan berdampak positif terhadap kinerja dosen di kelas dan tenaga kependidikan di antornya. Format kepemimpinan yang dikembangkan oleh prodi MPI yaitu bawah ke atas

dengan musyawarah. Setiap permasalahan dan kegiatan yang dilaksanakan selalu dimusyawarahkan dengan para staf, tidak pernah mengambil kebijakan secara otoriter.

Prodi MPI FTK membagi program ketua jurusan/prodi MPI menjadi harian, mingguan, dan bulanan sehingga format program bisa diisi oleh ketua Jurusan/Prodi MPI dengan jelas. Dengan pengukuran harian, mingguan, dan bulanan Ketua Jurusan/Prodi dapat dengan mudah mengecek kegiatan yang belum bisa dilakukan.

Menurut Selamet, (2014:3), kepemimpinan untuk mengimplementasikan mutu harus memiliki komitmen pada komponen berikut ini dan menjadi suatu karakteristik utama kepemimpinan mutu, yaitu :

- 1) Focus pada kelompok.
- 2) Melimpahkan wewenang untuk membuat keputusan.
- 3) Merangsang kreativitas.
- 4) Memberi semangat dan motivasi untuk berinisiatif dan berinovasi.
- 5) Memikirkan program penyertaan bersama.
- 6) Bertindak proaktif
- 7) Memprhatikan sumberdaya manusia
- 8) Berbicara tentang adanya persaingan ketat.
- 9) Membina karakter, budaya dan iklim organisasi.

10) Kepemimpinan yang tersebar.

Kepemimpinan mutu ini memerlukan modal dasar dalam berntuk penguasaan tujuh mendasar yang menyangkut kehidupan organisasinya, yaitu:

- 1) Filosofis Organisasi
- 2) Visi
- 3) Misi
- 4) Nilai-nilai (*value*)
- 5) Kebijakan (*polivy*)
- 6) Tujuan-tujuan Organisasi
- 7) Metodologi

Bradford dan Cohen (1997) menyatakan bahwa untuk menca[pai keunggulan seorang pemimpin harus mampu menggali potensi terbaik dari semua orang,. Pemimpin perlu dekat dengan mereka untuk dapat mengenal karakteristik, potensi, dan kemampuan untuk dapat diberdayakan dan untuk menjadikan eksisitensi mereka lebih bermanfaat . pada prodi di lembaga negeri maupun swasta, kesempatan itu terbuka lebar tinggal niat dan usaha pemimpin untuk melakukannya,. Fidler (2002) lebih lanjut menyarankan empat peran yang bisa dibangun pemimpin yaitu:

- 1) Entrepreneur
- 2) Motivator
- 3) Figurhead
- 4) Spokeperson

Sedangkan Komariah (2006), menyarankan empat peran juga yaitu:

- 1) Penentu arah
- 2) Agen perubahan
- 3) Komunikator
- 4) Pelatih/transformer

Table 4.20

Hasil analisis Kepemimpinan Mutu (*quality leadership*) pada tiga Prodi MPI

Prodi MPI FTK UIN Bandung	Prodi MP FITK UIN Jakarta	Prodi MPI UIN Yogyakarta
Format kepemimpinan khas yaitu bawah k atas, oleh karena itu setiap program dan kegiatan kepemimpinan slalu dimusyawarahkan dengan staf	Kepemimpinan efektif dengan prinsip koordinasi, sinkronisasi, trnsparansi, komuikasi terbuka, dan akomodasi pengembangan sisitem individual dan institusional	Prinsip TQM digunakan dalam menentukan kebijakan kepemimpinan ,utu menjalin hubungan baik dengan masyarakat

6. Perspektif pengembangan Mutu Program Studi pada Tiga Prodi MPI

Mutu prodi ke depan merupakan “*impian*” prodi ke depan yaitu menjadi Prodi berstandar internasional menggunakan ISO 9001:2008. Ditinjau dari SDM akan ada beberapa peningkatan kualifikasi bagi SDM yang berkualitas. Standar proses akan dikembangkan sehingga lebih menarik dengan menggunakan teknologi sebagai dasar pengembangan proses pembelajaran. Standar sarana prasarana akan ditambah sehingga pelayanan kebutuhan akan sarana dan prasarana menjadi semakin lengkap. Ditinjau dari standar penilaian akan dilakukan mutu penilaian berkelanjutan dengan penelitian sebagai modal utama untuk mengetahui penilaian yang harus dilaksanakan.

Prodi MPI focus kepada mutu pendidikan, akses dan pemerataan, efisiensi pendidikan, relevansi pendidikan, daya saing lulusan, dan pencitraan public. Prodi MPI juga menekankan kepada pemenuhan standar nasional pendidikan tinggi (SNPT). Agar hal tersebut tercapai, Prodi MPI juga memfokuskan mutu kedepan kepada peningkatan sarana prasarana, peningkatan kualitas belajar, dan peningkatan kualitas profesi dosen dan tenaga kependidikan.

Prodi MPI focus kepada mutu pendidikan, akses dan pemerataan, efisiensi pendidikan, relevansi pendidikan, daya saing lulusan, dan

pencitraan public. Prodi MPI juga menekankan kepada pemenuhan standar nasional pendidikan tinggi (SNPT). Agar hal tersebut tercapai, prodi MPI juga memfokuskan mutu kedepan kepada peningkatansarana dan prasarana, peningkatan kualitas belajar, dan peningkatan kualitas profesi dosen dan tenaga kependidikan.

Dalam hal focus terhadap perbaikan pembelajaran , ketua jurusan harus mengintensifkan peranya sebagai supervisor yang menjadi inspirasi bagi dosen-dosen dalam pelaksanaan pembelajaranya. Sambel (Mobley :2005) mengungkapkan bahwa para ketua jurusan /prodi perlu mengembangkan supervise efektif yang cirri-cirinya adalah adanya delegasi, keseimbangan dan komunikasi, serta mengembangkan keterampilan-keterampilan teknis yang berhubungan dengan peranan supervisor sebagai penjamin mutu yaitu peran research, evaluation, improvement, dan depelopment.

Implementasi kerja ketua jurusan/prodi MPI sebagai supervisor penjamin mutu tidak terlepas dari komunikasi bahkan tidak ada pembinaan yang efektif tanpa komunikasi. Komunikasi dapat memperkuat ataupun memperlemah bahkan menghancurkan sebuah tatanan. *Good communication can build up a system, bad one can break it.* (Prijoksasono, 2005). Dengan demikian, strategi yang efektif untuk meningkatkan efektifitas peningkatan mutu kepemimpinan adalah dengan

melaksanakan komunikasi yang efektif yang dikenal dengan nama REACH (*respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*) yang berarti merengkuh atau meraih (Priyoksono, 2005:2).

Tentang REACH ini Komariah (2013:3) mengelaborasinya sebagai berikut:

- 1) *Respect* yaitu sikap hormat dan sikap menghargai terhadap lawan bicara kita. Baik supervisor perlu mengembangkan sikap ini, sehingga terjadi saling respect diantara mereka dihargai dan dianggap penting. Bahkan untuk bahasa kritis sekalipun. Johnson mengatakan bahwa” *there will be no RESPECT without TRUST, and there is no trust without INTEGRITY.*
- 2) *Empathy* yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Rasa empathy akan memudahkan penerima pesan. Rasa empathy merupakan sifat penuh perhatian. Kepemerhatian terhadap supervisee, cepat memberikan respon terhadap kebutuhan supervisee (aspirasi), berkomunikasi dengan baik dan benar, melayani dengan ramah dan menarik , memahami aspirasi supervisee, bersikap penuh simpatik, cepat memperhatikan keluhan supervisee dan mengatasinya. Bila hal ini dilakukan, supervisee tidak akan menghadapi kendala psikologis dalam dialog profesional. Covey (1997) mengungkapkan “ *seek*

first to understand then be understood to build the skills of empathetic listening that inspires openness and trust. Perlakukan dosen seperti anda ingin diperlakukan. Dialog empatik, kemungkinan supervisor dapat menyampaikan pesan dengan sikap positif dan siap menerima masukan secara terbuka.

- 3) *Audible*, makna dari audible antara lain dapat didengarkan dan dimengerti dengan baik. Ketua jurusan/prodi hendaknya tidak bertele-tele dalam berbicara tetapi focus pada informasi yang penting. (Prijoksasono, 2005:2) mengungkapkan cara komunikasi yang *audible* yaitu:
 - a) Buat pesan mudah dimengerti
 - b) Focus pada informasi yang penting
 - c) Gunakan ilustrasi untuk membantu memperjelas isi dan pesan tersebut
 - d) Taruhlah perhatian pada fasilitas yang ada dan lingkungan di sekitar anda
 - e) Antisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul
 - f) Selalu menyiapkan rencana atau pesan cadangan (*backup*)
- 4) Kejelasan (*clarity*) dari pesan yang kita sampaikan. Kejelasan yang dimaksud adalah kejelasan suara (volume dan fluensinya) dan

penggunaan istilah yang tidak familiar. (Prijaksoso, 2005:2)

memberikan tip menyiapkan pesan agar jelas, yaitu:

- a) Tentukan goal yang jelas
 - b) Luangkan waktu untuk menorganisasikan ide
 - c) Penuhi tuntutan kebutuhan format bahasa yang kita pakai
 - d) Buat pesan anda jelas, tepat dan meyakinkan
 - e) Pesan yang harus disampaikan harus fleksibel.
- 5) Sikap rendah hati (*humble*). Dalam dialog hindari hal-hal yang melambungkan diri dengan mengecilkan orang lain. Sikap ini memungkinkan supervisor tidak akan dihargai dan sulit menangkap perhatian dan respon yang positif dari dosen. Sikap rendah hati yang dikembangkan supervisor tidak akan menurunkan kewibawaan dan kepercayaan dosen, justru sebaliknya dosen akan semakin respek dan percaya.
- 6) Berdasarkan hasil Analisis di atas, diperoleh bahwa peningkatan mutu pendidikan di tiga prodi adalah:

Tabel 4.21

Hasil analisis perspektif pengembangan mutu

Prodi MPI FTK UIN Bandung	Prodi MP FTK UIN Jakarta	Prodi MPI FITK UIN Yogyakarta
a. Diarahkan pada mutu pendidikan, akses dan	a. Diarahkan kepada system pengelolaan	a. Dilakukan pengukuran ketercapaian Visi,

<p>pemerataan, efisiensi pendidikan, daya saing lulusan, pencitraan public</p> <p>b. Focus untuk mengembangkan standar nasional pendidikan yang diamanatkan BSNP</p> <p>c. Focus meningkatkan kalitas belajar</p> <p>d. Meningkatkan kualitas profesi tenaga kependidikan</p>	<p>fungsional dan operational</p> <p>b. Mengembangkan koordinasi, kerjasama, dan kemitraan yang efektif</p>	<p>Misi, dan Tujuan</p> <p>b. Sosialisasi kebijakan disampaikan langsung oleh pimpinan prodi</p>
---	---	--

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini peneliti menguraikan simpulan berdasarkan deskripsi dan pembahasan hasil penelitian, serta berisi saran atau rekomendasi hasil penelitian.

A. Simpulan

Setelah mengadakan penelitian, pengolahan data, serta analisis data, hasil penelitian yang tercantum sesuai dengan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dilakukan peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Prodi MPI yang menjadi objek penelitian mempunyai visi, misi, dan tujuan yang jelas sehingga dapat mengarahkan mahasiswa menjadi mahasiswa yang unggul dan berakhlak mulia (berkarakter) sesuai dengan tujuan Program Studi MPI. Oleh karena itu visi, misi, dan tujuan dirancang sebagai landasan yang digunakan prodi dalam menjalankan aktivitasnya. Selain itu, Prodi memiliki mutu dan sudah memenuhi kriteria yang dimaksudkan dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Prodi memiliki ciri khas sebagai modal utama dalam mengembangkan pendidikan. Standar mutu di Prodi pun mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang terus berkembang

dari masa ke masa. Bahan perkuliahan sudah memakai bahasa Arab dan bahasa Inggris selain bahasa Indonesia.

2. Kebijakan yang diterapkan Prodi S1 MPI dalam peningkatan mutu sangat strategis untuk perkembangan Prodi di masa mendatang. *Pertama*, menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 sebagai dasar perbaikan berkelanjutan mutu pendidikan di setiap kegiatan atau aktivitas yang berhubungan penyelenggaraan pendidikan. *Kedua*, meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang ada untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan memiliki kepribadian serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. *Ketiga*, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan pelayanan prima dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. *Keempat*, meningkatkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran dan pelayanan terhadap mahasiswa dan masyarakat sebagai penggerak dalam meningkatkan kualitas pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing dan berwawasan global dengan mengembangkan dan memenuhi standar nasional pendidikan tinggi dan internasional (ISO) berbasis ICT dengan

- pendidikan global sebagai ciri khas yang utama yaitu trilingual (Indonesia, Inggris, Arab).
3. Strategi pencapaian program pembelajaran yang dilakukan Prodi ditempuh dengan memperbaiki strategi pembelajaran yang diterapkan, menyusun Renstra dan RKT. Sistem pendidikan menggunakan sistem sks. Beban pembelajaran yang diatur pada ketentuan ini adalah beban pembelajaran sistem sks pada jenjang pendidikan tinggi. Beban pembelajaran setiap mata kuliah pada sistem sks dinyatakan dalam satuan jam pembelajaran. Prodi juga melengkapi administrasi pembelajaran serta pemenuhan rencana pembelajaran yang berstandar nasional dan internasional, keunggulan lokal, dan pembentukan kepribadian mahasiswa yang religius.
 4. Pengembangan SDM untuk mencapai tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu di Prodi dilakukan dengan cara memberdayakan staf dan menempatkan personel yang melayani keperluan semua mahasiswa, menyediakan staf berwawasan manajemen berbasis Prodi, menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf, dan menjamin kesejahteraan staf dan mahasiswa melalui kegiatan dan program yang telah dibuat. Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mencapai mutu Prodi terus dilakukan melalui program peningkatan mutu yaitu

- semua dosen mempunyai kualifikasi minimal S-2 dan memberikan dorongan kepada dosen untuk melanjutkan ke jenjang berikutnya (S-3), selain itu diadakan program pelatihan untuk para dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Prodi S1 MPI.
5. Format kepemimpinan mutu yang dilaksanakan di Prodi MPI dengan menerapkan konsep *quality leadership* dengan berbagai program yang dirancang dengan rinci, sistematis, dan berkesinambungan. Pola yang digunakan yaitu kepemimpinan visioner. Kepemimpinan di Prodi bersifat *bottom-up* yaitu semua kebijakan berdasarkan musyawarah bersama. Program yang direncanakan untuk kepemimpinan mutu sangat terarah sesuai dengan tuntutan program Prodi. Format kepemimpinan mutu Prodi mengarah kepada *visioner*, *quality personal essential*, *quality commitment*, *sense of belonging*, dan *customer oriented*.
 6. Mutu pelayanan Prodi MPI dikhususkan kepada standar internasional (ISO 9001:2008) dan SNPT (Standar Nasional Pendidikan Tinggi) serta mempertimbangkan kearifan lokal, dibarengi dengan pembentukan karakter mahasiswa yang religius melalui proses pembinaan tahsin dan tahfid.

B. Rekomendasi

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan analisis baik yang berasal dari data primer, studi dokumentasi, wawancara, dan observasi, serta berbagai masukan dari para narasumber bahwa strategi peningkatan mutu Prodi di Prodi MPI melalui perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi harus melibatkan seluruh komponen Prodi sehingga akan tercapai Prodi yang bermutu dalam perkembangannya. Oleh sebab itu peneliti memberikan beberapa saran secara umum yaitu hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan informasi dan pengetahuan dalam pengelolaan Prodi bermutu melalui penerapan manajemen strategik yang berdampak terhadap perkembangan Prodi. Secara khusus penulis memberikan saran:

1. Agar pemantauan terhadap visi, misi, dan tujuan dapat tercapai, maka diperlukan konsistensi evaluasi yang dilakukan Prodi terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan serta perlu dikembangkan sistematika manajemen berbasis Prodi yang merupakan perwujudan dari visi, misi, dan tujuan sampai ke ranah teknis yang disusun dengan jelas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing personel.

2. Kebijakan Prodi perlu ditata ulang dan diarsipkan sehingga menjadi program rutinitas yang dapat dilaksanakan sampai kepada tingkat dosen.
3. Strategi pencapaian program harus terencana dan terarah dengan baik menggunakan manajemen strategis sehingga dapat terukur dan dievaluasi hasilnya.
4. Mengefektifkan SDM yang ada harus menjadi perhatian, *reward* bagi dosen harus ditambah untuk memotivasi guru meningkatkan kinerja profesinya. Selain itu, kedekatan antara pimpinan dan staf harus selalu dijalin, tidak hanya dalam suasana formal tetapi perlu diadakan acara non formal. Tenaga pendidik dan kependidikan menjadi tonggak utama dalam pembelajaran, oleh karena itu kinerja harus selalu diasah dan ditingkatkan melalui berbagai pembinaan yang sesuai dengan profesinya.
5. Format kepemimpinan mutu masih berupa konsep dan teori, lebih baik jika dibuatkan format baku untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kepemimpinan mutu ketua jurusan/Prodi.
6. Prodi perlu membuat kurikulum yang menjadi kompetensi lainnya/pilihan yang menjadi nilai tambah masing-masing prodi di luar kurikulum yang mengandung kompetensi dasar, utama, dan penunjang. Sebagai contoh, bila lulusan diharapkan mampu menjadi

manajer SDM melalui (kediklatan), saat mahasiswa harus menerima mata kuliah manajemen diklat, psikologi sosial, psikologi pendidikan, sosiologi, dan ilmu-ilmu yang diperlukan untuk membantu memahami mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2011). *Strategic Management for Education Management*. Bandung: Alfabeta.
- Ansoff, I., dan McDonnell, H. (1990). *Implanting Strategic Management*, Second Edition. Prentice Hall International (UK), Ltd.
- Anderson, J.E. (1979). *Public Policy Making*. London: Nelson.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2004). *Dasar-Dasar Supervisi*. Jogjakarta: Rineka Cipta.
- Arkaro, S. Jerome. (2005). *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, Bruce J., Gardner, William L., dan Walumbwa, Fred O. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*. Elsevier JAI.
- Beach, Lee Roy. (1993). *Making The Right Decission: Organizational Culture, Vission, and Planning*. New Jersey: Prentice – Hal. Inc. Engliwood Cliffs.
- Bedeian, Arthur G. (1980). *Organization: Theory and Analysis*. Dryden Press.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Method*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Burnham, J.W. (1997). *Managing Quality in School*. London: Prentice Hall.
- Bush, Tony & Coleman, Marianne. (2012). *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Bradford, D.L. Cohen, A.R. (1997) *Managing for Excellence*. Canada: John Wiley.
- Cameron, S. Kim. & Whetten, David A. (2007). *Developing Management Skill*. New Jersey: Pearson Education.
- Cheng, Yin Cheong. (1996). *School Effectiveness and School-Based Management*. New York: Palmer Press.

- Chung, Kae H., & Megginson, Leon C. (1981). *Organization Behavior Depelopment Managerial Skills*. New York: Harper U Row.
- Creswell, John W. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. California: SAGE Publication.
- Crosby, Philip B. (1985). *Managing for Total Quality*. New York: Prentice – Hall.
- Danim, S., (2003). *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases. Buku I Edisi 12* (Penerjemah D. Sunardi). Jakarta: Salemba Empat.
- Deming, W. Edward. (1986). *Strategy for Modern Method Management*.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Buku 1: Konsep dan Pelaksanaan). Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Engkoswara. (1988). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.
- Engkoswara dan Komariah, Aan. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, N. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Gaffar, F. (1995). *Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, V. (2006). *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, James L; Ivancevich, John M.; dan Donnelly, James H.. (2006). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill.
- Hadi, Sutrisno. (2000). *Metodologi Reearch*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Hagemann, Gisela. (1993). *Motivasi untuk Pembinaan Organisasi*, (terj.) Fery Dwi Nugroho. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Hamalik, O. (2006). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herdiawandani, B. (2000). *Penerapan Manajemen Strategik*. Bandung: Tarsito.
- Hogwood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1988).
- Holsinger, D.B. & Cowell, R.N. (2000). *Positioning Secondary School Education in Developing Countries: Expansion and Curriculum*. UNESCO: International Institute for Educational Planing.
- Horton, Paul B., et.al. Sociology. Alih bahasa oleh Ram, Aminudin; Sobari, Tita. (1996). *Sosiologi*. Jakarta: Erlangga
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (Sixth Edition). New York: Mc.Graw Hill.
- Kartono, Kartini. (1986). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Khuluqo, I. E. [Disertasi]. (2012). *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu pada Pendidikan Anak Usia Dini: Studi Kasus pada Tiga taman Kanak-Kanak di Kota Depok*. Tidak Diterbitkan. Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Komariah, Aan, dan Triatna, Cepi. (2010). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Leithwood, Kenneth; Jantji, Dorris; Steinbach, Rosanne. (2006). *School Leadership and Teacher? Motivation to Implement Accountability Policies*. Unika Atma Jaya.
- Lincoln, Yvona S.; Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Lindsay, M. W.. (2005). *The Management and Control of Quality*. Sixth Edition, Thompson South Western.
- Lunenburg, Frederick C.; Ornstein, Allan C. (2007). *Educational Administration: Concepts and Practice*. Cengage Learning.
- Milles, M.B. dan Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis* (second Ed.). London: Sage Publication.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Morely, Louise and Rassool, Naz. (1999). *School Effectiveness: Fracturing the Discourse*. London: Falmer Press.
- Mutohar, P.M. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nanus, Burt. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo.
- Nasution, S. (2006). *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Parsons, Wayne. (2008). *Public Policy: pengantar teori dan praktik analisis kebijakan*. Jakarta: Kencana.
- Permendikbud No. 32 Tahun 2013 sebagai Pengganti PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Permendikbud RI No. 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi*.
- Permendikbud RI No. 50 Tahun 2014 tentang *Sistem Penjaminan Mutu*.
- Popham, W. James & Baker, Eva L. (2005). *Teknik Mengajar secara Sistematis*. Diterjemahkan oleh Amirul Hadi, dkk. Jakarta: Rineka Cipta.
- Praptiningsih, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Jurnal Inkoma Undaris Nomor 1 Februari 2010. www.undaris.ac.id.
- Prawirosentono, S. (2002). *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Quigley, Joseph V., (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York: McGraw-Hill.
- Rangkuti, F. (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kamus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Raynolds, E. (2005). *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah*. Cet. 2, terjemahan Teguh Budiharjo dan Abdul Munir. Jakarta: Diva Pustaka.
- Robins, Bregman, Stag, dan Coulter. (2003). *Management, 3rd edition*. Melbourne: Prentice Hall.

- Sagala, S. (2006). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Rosda Karya.
- Sagala, S. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saladin, D. (1999). *Strategi dan Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Ganeca Exact.
- Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Satori, Djam'an. (2002). *Dimensi dan Indikator Sekolah Efektif*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Satori, Djam'an, & Komariah, Aan. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Scheerens, J. (1992). *Effective Schooling. Research, Theory and Practice*. London: Cassell.
- Scheerens, J. (1999). *School Effectiveness in Developed and Developing Countries; A Review of The Research Evidence*. World Bank Paper.
- Scheerens, J. (2000). *Improving School Effectiveness*. Paris: UNESCO.
- Sergiovanni, Thomas J. et.al. (1992). *Educational Governance and Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sobahi, K., dkk. (2010). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Cakra.
- Soeprapto, Riyadi. (2010). *The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance*. World Bank
- Steers, Richard M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior*. New York: Harper Collins.
- Sugiyono. (2006). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardan, Dadang, H. (2010). *Pengaruh Supervisi Profesional terhadap Mutu Pembelajaran*. Bandung. Disertasi Sekolah Pascasarjana, UPI Bandung.
- Sukmadinata, N.S. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sukmadinata, N.S., Jamiat, AN., Ahman. (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama.

- Supandi, dan Sanusi, Achmad. (1988). *Kebijaksanaan dan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Ditjen Dikti Proyek Pengembangan Lembaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Sutarto. (2006). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutnermeiser, R.A. (1976). *People and Productivity*. New York: Mc Graw Hill.
- Terry, G. R. (2008). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (1986). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.
- Tim Dosen Adpen UPI, (2011), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- UNESCO. (1999). *Statistical Yearbook*. USA:UNESCO Publishing & Bernan Press.
- Wahab, S.A. (2002). *Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zahnd, Markus. (1999). *Perancangan Kota Secara Terpadu: Teori Perancangan Kota dan Penerapannya*. Yogyakarta: Kanisius.

Internet:

- Hoeht, Andreas. (2006). *Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability*. Springer (Online). Tersedia: <http://www.jstor.org/29734995>
- Prijosaksono, Ariwibowo. 2005. Komunikasi Efektif. (on line) tersedia: [Http://www.roy-sembel.com](http://www.roy-sembel.com). 23 April 2005
- Sembel, Roy, supervisi Efektif. (online), Tersedia: www.roy-sembel.com, 25 April 2014.
- Sherr, Lawrence dan Lozier, Gregory. (2004). Total Quality Management in Higher Education. Bersumber dari <http://www.campus.umn.edu/assess/tqm/tqmhed8.html>. diunduh pada tanggal 14 Oktober 2013, pukul 19.16.
- Sytsma, Sid. (2000). *Practicing Continuous Improvement in the Classroom*. Sumber: <http://www.sytsma.com/tqmpap.html>. diunduh pada tanggal 13 Oktober 2013 pukul 10.41.

Jurnal:

Fetty Ernawati dan Djam'an Satori. (2012). Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Program Studi Langka Peminat Di PTAIN. *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan Vol.XV* No.1 April 2012.

Prihatni, D. [Jurnal], Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Mutu Sekolah. www.jurnal.upi.edu.

Suhaeli. (2011). "Studi tentang Sekolah Efektif pada SMAN di Provinsi Jawa Barat" pada *Jurnal Administrasi Pendidikan*, ISSN: 14128158, volume XIII No. 2 Oktober 2012.

Aan Komariah (2011:52)

Arifin Fawzul .2011. Tri Dharman: Identitas Pendidikan Perguruan Tinggi. On line

Al-Saket, a case studi of Total Quality Management in manufacturing and contructionan firm (on line)

Arcaro (1995:13)

Bolman (1994:86)

Daryanto (1989:26)

Dasuqi dan Somantri (1992:12-16)

Engkoswara (1999:26)

Engkoswara dan Aan Komariah (2011:52)

Firstiawan, 2010.

Gaspersz (2006)

Glasser, 1992.

Hadari Nawawi (1981:11)

Hadari Nawawi (1989:15)

Hadari Nawawi (2003:10)

Handayaningrat (1996:2)

Herabudin:2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Huda A.Y. 2009. Menuju Universitas Kelas Dunia, UIN Malang: Pidato Nurochim 2010,

Pengukuhan Guru Besar di UIN Malang

Sallis, Edward. 1993. TQM in Education, London: Kogan page.

Turner dan Pryke 1992.

PP Nomor 30 tahun 1990.

PP Nomor 57 tahun 1998

Siagian (1992:2)

Subroto, S.W., 2007. Konsep dan Pemahaman Tentang Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

- Sutisna (1989:36)
Tampublon, Daulat P., 1992.
Tenner dan De Toro (1992:31)
The Liang Gie (1992:15)
Ramseyer et.al (1995)
Said (1988:74)
Undang-Undang Nomnor 20 Tahun 2003, tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
Malayu S.P. Hasibuan (2003:3)